

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA
DEDICADA A LA CONSULTORÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE QUITO: CASO IRSE**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

XIMENA ALEXANDRA ARREGUI GUAMÁN

DIRECTOR: ING. LEONARDO ÁVILA

QUITO, NOVIEMBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Ing. Jaime Benalcázar

Ing. Ramiro Alarcón

DEDICATORIA

Este Trabajo lo dedico con todo mi amor y cariño a mi padre Roberto, que desde el cielo me sigue guiado y esta junto a mí en cada uno de mis pasos. A mi madre María Elena que con su apoyo incondicional, y comprensión me ha sabido guiar para poder culminar esta meta.

En especial a mi hijo José Miguel quien es el motor de mi vida, a mi esposo, mejor amigo, compañero de vida Juan Francisco, quien con su paciencia, amor, confianza me ha apoyado en todo lo que he realizado, gracias por ser ese hombre perfecto para mí.

A mis hermanos: Ese batallón de personas que siempre estuvieron pendientes de mis logros y triunfos.

Ximena Alexandra

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todas las cosas por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y culminar mi carrera como profesional, a la Universidad Católica, por ofrecerme una educación de calidad y de valores, a cada uno de mis maestros durante toda mi carrera por sus enseñanzas.

A mi director de disertación Leonardo Ávila, por guiarme, por su apoyo, por su tiempo, por su disposición y por toda la ayuda brindada.

A mis informantes Jaime Benalcázar y Ramiro Alarcón, que con su apoyo han aportado mucho para la realización de esta meta.

A mi familia por creer y soñar conmigo, por su apoyo incondicional en toda mi carrera y por todo el amor que me han dado.

Ximena Alexandra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 INTRODUCCIÓN, DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 3

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 3
- 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 5

2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO, 6

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 6

2.1.1 Factores Ambientales, 6

- 2.1.1.1 Factores Económicos, 6
- 2.1.1.2 Factores Políticos, 9
- 2.1.1.3 Factores Culturales, 10
- 2.1.1.4 Factores Demográficos, 12

2.1.2 Marco del Análisis Ambiental, 14

- 2.1.2.1 Ambiental Internacional, 14
- 2.1.2.2 Ambiente Nacional, 17
- 2.1.2.3 Ambiente Industrial-Servicios, 24
- 2.1.2.4 La Empresa, 28

2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 33

2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas, 33

- 2.2.1.1 Competencia – Rivalidad Externa, 33
- 2.2.1.2 Proveedores- Poder Negociador, 78
- 2.2.1.3 Clientes-Poder Negociador, 81
- 2.2.1.4 Mega fuerza Gobierno-Presión, Control y Regulación, 82

2.3 ANÁLISIS INTEGRAL, 85

2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento, 85

- 2.3.1.1 Metodología Investigativa: Proceso de Investigación de Mercados, 85
- 2.3.1.2 Análisis de las Necesidades a través de la Segmentación, 124
- 2.3.1.3 Posicionamiento en el Sector Industrial, 132

3 PLAN ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN) – PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL, 137

3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 137

3.1.1 Concepto Plan de Marketing, 137

3.1.2 Visión, 139

- 3.1.3 Misión, 139
- 3.1.4 Valores, 140
- 3.1.5 Factores Clave de Éxito, 140
- 3.1.6 Segmentos: Grupo Objetivo (B2B), 141
- 3.1.7 Objetivos Estratégicos, 141
- 3.1.8 Matriz Análisis F → D → A → O, 142
 - 3.1.8.1 Oportunidades, 142
 - 3.1.8.2 Amenazas, 143
 - 3.1.8.3 Fortalezas, 144
 - 3.1.8.4 Debilidades, 144
- 3.1.9 Matriz Planificación FDAO – Estrategias, 145
- 3.1.10 Objetivos Específicos de Marketing, 145
- 3.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA, 146
 - 3.2.1 Estrategias de Desarrollo, 146
 - 3.2.1.1 Diferenciación, 146
 - 3.2.2 Disciplinas de Valor, 148
 - 3.2.2.1 Intimidad con el Cliente, 148
 - 3.2.3 Estrategias Competitivas, 149
 - 3.2.3.1 Especialista, 149
 - 3.2.4 Mezcla de Mercadotecnia, 149
 - 3.2.4.1 Responsabilidad Social Corporativa, 149
 - 3.2.4.2 Marketing Social, 153
 - 3.2.4.3 Servicio, 155
 - 3.2.4.4 Producto- Servicio, 156
 - 3.2.4.5 Precio: Decisiones Estratégicas, 158
 - 3.2.4.6 Plaza: Niveles y Decisiones Estratégicas, 160
 - 3.2.4.7 Promoción y Publicidad: Slogan, Logotipo y Decisiones Estratégicas, 162

4 PRESUPUESTO, 169

- 4.1 PRESUPUESTO DE APLICACIÓN PLAN DE MARKETING, 169
- 4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS CON PLAN DE MARKETING APLICADO, 172
- 4.3 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, 176

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 178

- 5.1 CONCLUSIONES, 178
- 5.2 RECOMENDACIONES, 179

BIBLIOGRAFÍA, 182

ANEXOS, 184

- ANEXO 1, 185
- ANEXO 2, 206
- ANEXO 3, 208
- ANEXO 4, 209

RESUMEN EJECUTIVO

El marketing contribuye al desarrollo exitoso de todas las actividades dentro de una organización, por ello es importante que todas las empresas utilicen un plan de marketing que les permita obtener una estrategia más clara y mejorar sus actividades.

La última década ha sido, para el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, una época de evolución. Conceptos como la calidad, la gestión medio ambiental, el clima laboral, la seguridad y salud ocupacional, entre varios, que habían sido tratados individualmente, ahora, con este concepto, se integran para formar la Responsabilidad Social Empresarial.

La ética, la filantropía, la obra social, la caridad, la reputación, la imagen, el gobierno corporativo, el desarrollo del talento humano, la preservación del medio ambiente, la transparencia, la rendición de cuentas, la trascendencia de lo económico, más allá de lo simplemente financiero, las inclusiones de la cadenas de valor y la cadena de abastecimiento, las relaciones estratégicas con los grupos de interés, más otros tantos elementos que se han ido sumando son fuentes que originan el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial.

Es importante resaltar la contribución de la Iglesia Católica para este concepto, con encíclicas elaboradas por los Papas León XIII, Juan Pablo II, Benedicto XVI, entre otros. Principalmente con la publicación del “Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia”, que

es un escrito que enmarca a la RSE en un marco moderno, amplio e integrador. Otra persona que ha aportado inmensamente con la RSE es Kofi Atta Annan, quien anunció la declaración de los Principios del Pacto Global y las Metas y Objetivos del Milenio, suscrita por 192 países que pusieron como meta lograr estos objetivos hasta el año 2015.

El IRSE – Instituto de Responsabilidad Social empresarial se dedica a la consultoría para la implementación de Responsabilidad Social, se ha visto en la necesidad de desarrollar un plan de marketing, su principal objetivo llegar a ser un Top of Mind para los consumidores de este servicio, fidelizar clientes, ampliar su cartera de servicios.

La empresa tiene una ventaja competitiva ya que es el referente técnico en implantación de Responsabilidad Social, lo que ha ayudado a que los clientes busquen del servicio por su trabajo de eficiencia, calidad, transparencia, con principios éticos y valores muy altos.

Dentro del estudio realizado, se logro identificar el segmento en el que se puede ofrecer el servicio de responsabilidad social, ya que los clientes han sido los que han buscado del servicio, no se ha visto la necesidad de tener o desarrollar un plan comercial, en este trabajo se propone el Plan de Marketing acompañado con la parte comercial.

Se analizará a lo largo de este estudio las estrategias posibles para implementarlas y que la empresa tenga réditos económicos, y llegue a ser un referente no solo técnico sino a nivel país de implementación de RSE.

Es importante considerar que para esta implementación y para ofrecer estos servicios en responsabilidad social hay que lograr que el principal de la organización tome un

compromiso real para lograr un desarrollo positivo y un Kaizen - Mejoramiento Continuo para las empresas-.

El IRSE va a ofrecer a sus clientes un servicio de excelente calidad, se considerará el desarrollo de nueva cartera de servicios a un precio conveniente para las empresas que quiera implantar Responsabilidad Social.

Realizando una inversión en publicidad y desarrollo de productos, el irse despuntará comercialmente e implementará estrategias que le ayudaran a lograr sus objetivos en ventas, es decir aumentar su rentabilidad en un 20%.

INTRODUCCIÓN

En nuestro mundo globalizado, es importante que las empresas independientemente de su tamaño o el ámbito en donde se desarrollan requieran de un plan de Marketing. Este plan de Marketing debe reunir algunas condiciones para que sea eficaz y eficiente entre ellas podemos nombrar: realidad con la situación de la empresa, la información debe ser detallada y completa, se incluirá en los objetivos, deberá ser práctica y llegar a todo el personal, tener una periodicidad determinada, y finalmente una mejora continua reflejada en las cifras alcanzadas.

El que una empresa decida realizar un plan de Marketing para la consecución de sus objetivos representa un gran reto para la gestión de la empresa. La globalización de los mercados y las tecnologías actuales obligan a las empresas a ejecutar nuevas tendencias y estrategias para mantenerse en el tiempo. Tecnología y globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.

El entorno cambiante obliga a los directivos de las organizaciones tomar riesgos y buscar estrategias sistemáticas para alcanzar objetivos económicos y toma de decisiones eficientes. El Marketing como tal, se encuentra relacionado con el medio cambiante que va ofreciendo nuevos desafíos a las empresas, obligándolas a desempeñar formas de comercializaciones eficientes, diferentes y adaptables.

Los problemas actuales de las organizaciones van evolucionando con el tiempo, las soluciones que se ofrecen van adaptándose en un intento por encontrar soluciones eficientes. Muchas de las crisis de las empresas radican en las ventas, y la carencia de un plan de comercialización eficiente con logro de objetivos a corto y mediano plazo. En consecuencia las organizaciones deben acoplar sus estrategias en la búsqueda de nuevos productos según las necesidades de sus clientes tomando en consideración gustos, preferencias, motivos de compra, etc., también hablar de nuevos nichos de mercado que ocasionen una oportunidad de desarrollo para la empresa.

Al hablar de un Plan Estratégico de Marketing, estamos abriendo un panorama amplio en el cual las decisiones comerciales son importantes para la identificación de los servicios, nuevos productos, y consecución de objetivos. Para la consecución del Plan de Marketing se debe identificar claramente clientes, competidores, fuerzas del entorno que puedan combinarse y obtener una estrategia integrada.

1 INTRODUCCIÓN, DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Instituto de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), es la primera iniciativa institucional en el Ecuador en el cometido de la Responsabilidad Social Empresarial. Es una organización privada, sin fines de lucro. Está dirigida a difundir, capacitar, investigar e implementar el modelo de RSE en las Organizaciones. Al IRSE lo consolida un equipo de personas con positiva y vasta experiencia en el campo empresarial, en la academia, en la cátedra, en múltiples responsabilidades públicas y privadas.

El IRSE promueve la práctica, las acciones concretas, que impulsen a un objetivo de Desarrollo Sostenible y a una implementación de Responsabilidad Social Empresarial que lidere a la sociedad hacia una excelencia basada en valores. No como ha sido en el pasado, una Responsabilidad Social Empresarial puramente filantrópica y que servía para un maquillaje de imagen institucional para que les sirva a las empresas como un “descargo de conciencia” o como una estrategia de marketing social.

Para el IRSE, la Responsabilidad Social, es un medio idóneo para integrar las acciones estratégicas de las Organizaciones; el IRSE, a través del desarrollo y la aplicación de sus herramientas, logra ese medio integrador.

Una de las fortalezas que tiene este Instituto es su direccionamiento hacia las empresas para que éstas no abandonen los valores genuinos que permitan el desarrollo de la persona, el bienestar de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y la guía hacia el Desarrollo Sostenible.

El IRSE es la primera institución ecuatoriana afiliada al Global Reporting Initiative que aplica su Guía de Indicadores y Protocolos para la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas.

Los fundamentos del IRSE forman un pentágono que, en su cúspide, se encuentra en un nivel filosófico, constituido por valores y principios trascendentes. A un segundo nivel; un nivel consensual, que está compuesto por los Objetivos del Milenio y los Principios del Pacto Global y, en la base del pentágono, un nivel directriz, que está integrado por la Guía ISO 26000 y el Global Reporting Initiative. (GRI).

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, carece de un plan de marketing estructurado que le permita desarrollarse en el mercado competitivamente.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En este trabajo queremos aplicar este plan de Marketing para una empresa que realiza consultorías en Responsabilidad Social empresarial, potenciar su grado de comercialización y tomar estrategias eficientes para la consecución de sus objetivos.

2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

2.1.1 Factores Ambientales

2.1.1.1 Factores Económicos

Ecuador es un país con una vasta riqueza natural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a miles de especies de flora y fauna. Ecuador es un país que se encuentra al noroeste de América del Sur, es multicultural y posee gran riqueza cultural, natural y arqueológica. Posee una superficie de 256.370 m². Su capital es San Francisco de Quito. La República del Ecuador es un estado unitario y democrático que está organizado por el principio de la separación de poderes o funciones, según lo que estipula la constitución vigente. Tienen una población de 14.055.314 habitantes aproximadamente, la población es étnicamente diversa; teniendo mestizos el grupo más numeroso y representativo del ecuatoriano promedio, este constituye un 65% de su población.

Existen algunos factores que ayudan a determinar cómo se desarrolla la situación económica de un país como por ejemplo, el PIB, inflación, riesgo país, la tasa de desempleo, la tasa de inflación, la estabilidad de la

moneda, y la demografía de la población (niveles de edad, sexo y educación).

En los últimos años nuestro país ha tenido un problema grave hablando del sector económico este ha ido afectando de manera paulatina al desarrollo económico y productivo de país, esto se debe a la crisis económica mundial, que ha afectado en gran parte a la economía mundial, y por otro lado afecta al riesgo país que se adquiere debido al gasto del gobierno central.

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano. El Presidente de la República es Rafael Correa.

La pobreza en la mayoría de la población del Ecuador se mantiene, los índices de desempleo, corrupción, inestabilidad política hacen que la inestabilidad del país se prolongue y no progrese, es por esto que las empresas se sienten amenazadas, y la consecuencia de esto ocasiona que no inviertan en innovación, el temor al desarrollo tecnológico y científico ha provocado que las empresas queden rezagadas frente a mercados competitivos, es indispensable que el sector productivo se abra a mercados internacionales, pero mucho depende de una estrategia, preparación y enfrentar riesgos.

Se ha constatado una caída en las remesas, las mismas que han afectado notablemente en la economía del país, se suma a estos los problemas por falta de acuerdos entre el gobierno y el sector privado, los cambios de representantes ministeriales que ocasionan que la economía del país sea inestable, y afecte de manera directa al funcionamiento y toma de decisiones del sector productivo.

San Francisco de Quito es la capital de la República del Ecuador y de la provincia de Pichincha. La ciudad de Quito es la segunda más poblada del país con 2.388.817 habitantes, esta cifra corresponde únicamente al valle principal en donde se encuentra asentada la ciudad. Quito se sitúa en las faldas orientales del volcán activo pichincha, que se encuentra en la Cordillera Occidental de los Andes septentrionales del Ecuador, a 2800ms, ocupando una meseta de 12.000 km². Su temperatura ambiental oscila entre 10 y 25 °C, posee grandes contrastes climáticos que se presentan durante el transcurso de un mismo día que permiten gozar a los quiteños y a sus huéspedes de las cuatro estaciones del año en un solo día, como si se tratase de una eterna primavera. Según las estadísticas del (2001), los siguientes son los datos de la actividad económica de la capital de Ecuador:

Tasa de desempleo:	8,34%
Tasa de subempleo:	48,8%
Ingreso mensual medio:	387 USD

La actividad económica es variada, destacándose entre las principales el comercio, sobre todo informal.

2.1.1.2 Factores Políticos

Rafael Vicente Correa Delgado, es el actual presidente de la Republica desde el 15 de enero del 2007, su mandato debía terminar en el año 2011, después de realizarse una reforma en la constitución acude a nuevas elecciones iniciando su segundo mandato el 9 de agosto del 2009 y que concluye hasta el año 2013.

Durante su primer mandato su principal motivación es tratar de revertir las consecuencias sociales y económicas de las últimas décadas, además propone su defensa por el medio ambiente.

Se destaca también un aumento de la inversión social en un 15% con lo que se duplicó el Bono de Desarrollo Humano y se refleja un incremento del 100% en el Bono de la vivienda. Además decide no seguir con el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, que considera que suprime muchas plazas de trabajo principalmente en la agricultura como en otros sectores productivos en el país.

Uno de los temas centrales de este gobierno fue la creación de la Asamblea Constituyente para lo que se convocó a una consulta popular, en el año 2007. El actual presidente de la asamblea en mención es

Fernando Cordero. Este gobierno se ha esforzado para buscar un equilibrio en género y su Poder Ejecutivo contaba al inicio de su gestión con un 40% ocupada por las mujeres. De la misma manera declaró su oposición a la pena de muerte y a la cadena perpetua, para esto ha propuesto un plan de desarrollo, justicia y paz, creando una Comisión de la Verdad que investiga los crímenes de Estado contra los derechos.

Después de treinta años en la historia del Ecuador un candidato es reelegido para la presidencia de la República teniendo un 52% de los votos, su rival más cercano Lucio Gutiérrez contando con un 28%. Su partido político Alianza País obtuvo el mayor bloque legislativo dentro de la Asamblea Nacional.

El Ecuador actualmente vive un ambiente de inestabilidad lo que provoca que el desempleo vaya en aumento, varias empresas han ido a la quiebra, la falta de visión global ha ayudado a que esto ocurra. Cabe recalcar que el Ecuador tiene varias oportunidades de crecimiento comercial impulsando el desarrollo en los sectores agrícolas, de turismo, de minería para lo cual necesita inversión en investigación y desarrollo que ayudará a fomentar el crecimiento económico del país.

2.1.1.3 Factores Culturales

La realidad socioeconómica que se vive en el Ecuador ha motivado que muchos de los habitantes de nuestro país salgan a las grandes ciudades en

busca de sustento para sus familias las causas que motivan para la consolidación de este fenómeno son varias entre estas podemos mencionar tres de ellas:

- a. Causas socioeconómicas, todo lo relacionado con la situación laboral, los salarios, la falta del trabajo en relación al país de origen, y las expectativas construidas sobre los países de destino.
- b. Causas políticas, que tienen directa relación con la inestabilidad o estabilidad de los países tanto de origen como de los países de destino.
- c. Causas culturales, que está relacionado con los mitos que se construyen de los países de destino, como también de toda la concepción que se ha construido alrededor de los países de origen, pudiendo ser vistos positiva o negativamente.

Los efectos y las causas que tienen que ver en lo relacionado con la afectividad, los cambios que suceden con la organización social y familiar, cambios en el sistema de alimentación, vestidos, sus formas de comportarse, las preferencias musicales; etc

Siendo ésta la realidad y, que la migración es un fenómeno inevitable en nuestro país, es necesario buscar una serie de mecanismos y estrategias para que nuestros pueblos en especial las culturas indígenas no pierdan sus rasgos culturales o al menos mantengan con orgullo en los lugares en

donde ellos se encuentran; de la misma forma evitar que los golpes de abandono de sus pueblos y de sus comunidades no tengan consecuencias que después tengamos que lamentar; a medida de las posibilidades, se ha ido trabajando en el desarrollo de la conciencia de que Ecuador tiene valores culturales muy desarrollados.

En Ecuador se está trabajando en diferentes vías, en relación a todo el proceso de la Educación Intercultural Bilingüe, se han desarrollado una serie de propuestas teóricas, pedagógicas y estratégicas, para desarrollar la identidad cultural; entonces en este trabajo se relacionará la propuesta de la educación bilingüe en el Ecuador en relación a la revalorización y consolidación de la identidad cultural de los niños y jóvenes, relacionando al fenómeno de la migración; con la seguridad de que siempre se identifiquen como un indígena en las lejanas tierras y en contextos culturales muy diferentes a las nuestras.

La migración es una realidad en el Ecuador y se buscan estrategias para lograr que cada persona que migra pueda identificarse con sus raíces, valores y cultura.

2.1.1.4 Factores Demográficos

La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.500 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km².

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

La población ecuatoriana es etnoracialmente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición que tenía no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición etnoracial del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado. Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez mas perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

También se cabe destacar que el Ecuador crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años. La diferencia entre el censo del 2001 al 2010 fue de 9 años y no 11 años como entre 1990 y el 2001 cuando el Ecuador subió su población de 9.6 millones en 1990 a 12.2 millones en el 2001, Una diferencia de 2.6 millones de habitantes en 11 años, y de 12.1

millones de habitantes en el 2001 a 14.5 millones en el 2010, Una diferencia de 2.4 millones de habitantes en 9 años. Se estima que para el próximo censo que sería en el año 2020 la población ecuatoriana sería de 17.0 a 17.5 millones de habitantes y para el 2030 el Ecuador tendría 21 millones de habitantes, posiblemente pasándole a Chile en población o en pares ambas naciones sudamericanas¹

2.1.2 Marco del Análisis Ambiental

2.1.2.1 Ambiental Internacional

En el ámbito internacional se ha creado el ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, este ministerio se encarga de proponer y negociar los acuerdos comerciales multilaterales con el objeto de defender los intereses del Ecuador, proponer las políticas y acciones que aseguren la inserción estratégica del país en la economía internacional, que tengan como objetivo la construcción de un orden económico mundial justo y equitativo que refleje los intereses de los países en desarrollo.

La Responsabilidad Social internacionalmente tiene mayor aceptación y trascendencia para ser aplicada en las organizaciones.

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la

¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. INEC. (2011). [<http://www.inec.gov.ec>]

contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de management se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

Bajo este lineamiento encontramos la GUIA ISO 26000 es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés).

Se designó a un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) la tarea de elaborarla. Finalmente se ha publicado la norma en noviembre de 2010.

No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual.

El propósito de esta guía es:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.

- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
- Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

En el ámbito de la responsabilidad social empresarial en Europa encontramos la SGE-21, La SGE 21 es la primera herramienta que pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

Es la única norma que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

2.1.2.2 Ambiente Nacional

En los últimos años se ha puesto un principal interés a la importancia del comercio internacional para el crecimiento económico. Existen diversas

opiniones: los muy radicales piensan que una mayor apertura genera más pobreza y desigualdad en la población, y por otro lado, los muy liberales establecen que lo mejor es abrir las economías y establecer tratados de libre comercio que permitan la mayor movilidad de bienes y servicios entre naciones.

El comercio internacional no tiene que ser visto solamente como el medio de intercambio de productos de un país a otro o como una fuente de ingresos para el fisco, sino que su importancia radica en que por medio de este intercambio también se obtiene tecnología y conocimientos que facilitarán la producción de bienes, no sólo para el comercio internacional sino también para el consumo interno.

Esta transferencia de tecnología se hará desde los países industrializados hacia los que están en vías de desarrollo y permitirá aumentar la productividad de estos últimos.

El Ecuador se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por ser un país mono-exportador; es decir, basa el sustento de su economía en un solo producto como ya han sido los casos del cacao, banano y actualmente petróleo y además por tener un crecimiento hacia fuera y altamente dependiente de su sector externo lo que genera una alta vulnerabilidad. No se puede negar que en los últimos años, la producción se ha diversificado en alguna medida a los productos conocidos como los no tradicionales como: las flores, el camarón, el cultivo de diferentes frutas

tropicales, para nombrar algunos. Pero una característica común de todos estos productos es su poca manufactura y por ende al no presentar ninguna característica particular tienen que competir con los productos del resto de países y ganarse una plaza dentro del mercado internacional lo que genera una disminución de precios.

Situación contraria es la que sucede con las importaciones. Al ser nuestro país básicamente un productor de materias primas, se necesitan de los equipos y máquinas necesarias para la producción. Estas maquinarias, por ser más elaboradas y tener una mejor tecnología suelen ser muy costosas. No conforme con esto; la industria nacional en su mayoría se muestra muy ineficiente, lo que genera el ingreso de bienes de menor costo y mejor calidad para el consumo.

Estas dos situaciones traen como resultado un tema que en el país ha sido muy discutido en los últimos años a causa del nuevo sistema monetario implantado, la dolarización, que es el déficit de la balanza comercial. Esta realidad puede tener efectos contrarios dependiendo de cómo se la mire: Si se lo ve desde el punto de vista, que el país al estar en un sistema de dolarización y no poder generar divisas de otra manera que no sea de las ganancias propias de su comercio (o en su defecto vía endeudamiento); entonces esto puede llegar a ser una situación negativa, porque al existir déficit hay presiones para que las exportaciones del país aumenten su precio, o en su defecto que las importaciones se encarezcan y un medio para lograrlo es vía una devaluación.

Ahora si se ve al comercio internacional como un medio por el cual los países intercambian tecnología, entonces este déficit de balanza comercial puede verse como una situación que en el futuro traerá beneficios para el país

Acuerdos Comerciales: Como parte de la tendencia de los países a unirse comercialmente, el Ecuador ha firmado ciertos acuerdos y tratados para facilitar los procesos de exportación e importación con dichos países. Con estos tratados lo que se busca es obtener algún tipo de preferencia para que, los productos ecuatorianos sean atractivos para los extranjeros. Estas preferencias normalmente se ven reflejadas en la disminución de aranceles que deben ser pagados por todos los bienes al ingresar a algún país.

Estos acuerdos tienen un proceso que seguir a favor de las decisiones tomadas en los mismos, esto significa que no todas las reglas se aplican de manera inmediata a su suscripción sino que se proponen plazos y fechas a partir de los cuales empiezan a regir ciertos estatutos y normas. Por esta razón no se puede compaginar perfectamente su repercusión estadística en la balanza de pagos de un país dado que las preferencias no se dan al tiempo para todos los productos. De todas formas se puede apreciar que el comercio entre los países suscriptores aumenta considerablemente a raíz de dichos acuerdos comerciales. La sola iniciativa de firmar un acuerdo que favorezca a ambas partes crea un

ambiente de mayor seguridad y confianza en los negocios, por eso es que los organismos internacionales aplauden estas iniciativas.

Los Acuerdos Comerciales vigentes para el Ecuador en la actualidad son los siguientes:

- Comunidad Andina de Naciones (CAN).
- Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI).
- Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica. Ecuador-Brasil.
- Acuerdo de Complementación Económica. Ecuador-Chile
Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas (ATPDEA). Estados Unidos-Comunidad Andina.
- Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA)

Reformas Comerciales: Para comienzos de la década de los 70, el país seguía una política de sustitución de importaciones, es decir se buscaba que la industria nacional fabrique aquellos bienes que antes eran importados. Para esto se aplicaron una serie de medidas que buscaban este fin. Una de las más importantes que se creó fue el Certificado de Abono Tributario (CAT) como una medida de subsidios a las

exportaciones. Además para contrarrestar la caída de los precios de los principales productos de exportación en los mercados internacionales, se establecieron medidas para restringir las importaciones de bienes sobre todo de consumo, aplicando los depósitos previos a las importaciones, cuotas, recargos ad-valorem al CIF o simplemente vía prohibiciones legales a la importación de ciertos bienes sobre todo los vehículos.

A pesar de haber habido un incremento de las mismas no se registró un aumento en los ingresos tributarios. Esto se debe principalmente a la existencia de exoneraciones y dichas importaciones se registraron en los sectores: agropecuario, industrial y de transporte; los mismos que se encuentran exonerados de impuestos.

El comienzo de la siguiente década se caracterizó por la aplicación de severas políticas de ajuste y un alto endeudamiento por parte del gobierno central para poder cumplir con sus obligaciones. Dentro de las medidas que se tomaron para regular el comercio internacional se encuentran las siguientes: liberación de las exportaciones de ciertos productos, establecimiento del CAT sobre el valor FOB de las exportaciones de varios productos agrícolas. Por el lado de las importaciones se establecieron cupos para la importación de vehículos, se establecieron derechos arancelarios a la importación de materias primas y se realizaron reformas al Arancel de Importación vigente.

Para comienzos de los 90 la franja arancelaria se redujo entre el 5 y el 35%. A su vez se tomaron medidas para suprimir barreras no tarifarias

por medio de la Ley de Facilitación de las Exportaciones, cuyo objetivo principal era el de reducir los trámites administrativos necesarios para poder realizar exportaciones. Otra ley establecida para dar mayor agilidad a los procesos de importación y exportación fue la Ley de Aduanas.

El 80% de las empresas en el país no registran tener algún gasto o inversión en protección ambiental y no cuentan con un estudio de impacto ambiental, según los últimos datos de Estadísticas Ambientales del INEC

Según la Encuesta de Gasto e inversión privada en Protección Ambiental, el 98% de las empresas no tienen sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones.

Esta encuesta, que investigó a 3.572 empresas a nivel nacional (excepto Galápagos), se realizó a establecimientos que tienen 10 o más personas ocupadas dentro de los sectores de explotación de minas y canteras, en industrias manufactureras, comercio al por mayor y al por menor, en hoteles, restaurantes y servicios.

El sector minero registró el mayor porcentaje de gasto e inversión ambiental con el 61,4%, el cual se encuentra focalizado en la adquisición de equipos e instalaciones para reducir la contaminación de aguas residuales.

El 33,7% de las empresas realizan inversiones en protección ambiental en la adquisición de equipos e instalaciones para reducir las emisiones de contaminación, el 19,5% en consumo de energía y el 18,5% para el ahorro de agua. Con menor porcentaje de inversión empresarial, encontramos los equipos e instalaciones para reducir la generación de desechos con 9,3% y para reducir los ruidos y vibraciones con apenas el 1,4%.

Así, el INEC cumple con su papel de difusión estadística y con su compromiso de entregar cifras de calidad y de gran importancia, por esta razón, el Instituto creó la Dirección de Estadísticas Ambientales un hito y cambio conceptual en la producción estadística oficial en la región.²

2.1.2.3 Ambiente Industrial-Servicios

Dentro del sector terciario de la economía como lo es el de los servicios, se enmarcan actividades como transporte, comunicaciones, turismo, entretenimiento, servicios prestados a empresas y personas entre otras actividades que priorizan el intelecto humano en lugar de la fuerza física.

El ámbito de los servicios se ha convertido en un aliciente económico, por su facilidad para crear plazas de empleo, según las cifras presentadas por el INEC en el 2009, el 64% de la población económicamente activa

² Ibídem.

se concentro en este tipo de actividades de servicio, representado alrededor de 2,6 millones de ecuatorianos.

El desarrollo de las actividades relacionas con el sector terciario comenzó en las década de los 80, cuando los industriales norteamericanos y en algunos casos europeos decidieron transferir su capacidad industrial mediante la mundialización de sus empresas. Este proceso consistía en ayudar a la creación de empresas multinacionales que puedan obtener una ganancia en diferentes países, mientras que en los centros de operación se mantenía en el país de origen, es así como se dio paso al inicio de la “sociedad pos industrial”.

En las economías Sudamericanas, entre ellas la nuestra, también se acogió en este cambio de modelo de desarrollo, generando un crecimiento inminente en este tipo de actividades. De acuerdo a una investigación realizada por un catedrático de la PUCE Pablo Dávalos, estas actividades en el año 2008 represento el 50% del Producto Interno Bruto, convirtiendo al Ecuador en una “Economía de Servicio”.

En nuestro país, estas actividades facilitaron el desarrollo de un innumerable número de pequeñas y medianas empresas, las cuales hoy en día son motores regionales que han sido los generadores de riqueza, llevando a nuevos poblados el tan esperado desarrollo económico.

Es importante saber que en el año 2009 los servicios en el Ecuador sumaron cerca de USD 5 100 millones de ingresos, por sus aportaciones

tributarias, así como acciones en Responsabilidad social han sido un pilar para la erradicación de algo de la pobreza del país.

El año 2009 fue un año fuera de lo común en lo que respecta a la economía ecuatoriana, los shocks internos y externos provocaron que se desencadene un crecimiento económico, el PIB de 6,5 en 2008 cayó al 0,36% en 2009, esto lo vimos reflejado por las declaraciones gubernamentales en temas de comercio exterior.

El primer gran golpe del gobierno fue el 22 de enero de 2009 cuando mediante la resolución No. 465 del Comexi, nuestro país se acogió a una serie de salvaguardias comerciales, las que limitaba la importación de productos extranjeros, el gobierno apoyaba esta posición afirmando que la mayoría de estos artículos s eran suntuarios y podían ser producidos por la industria nacional, mientras que las cámaras de comercio se oponían a esta medida.

A la par de este suceso, el precio del petróleo sufría una perdida en el mercado mundial llegando a cotizarse \$20 por barril, a esto se le sumo la pugna entre las extractoras y el gobierno por el cambio de contratos, lo que generó no solo cambio en los precios sino también en la producción, esto ocasionó un déficit de USD 2068 millones.

Sin embargo no todo fue malo para los grandes empresarios, a la par de la implementación de las salvaguardas, se registro una serie de

exoneraciones para la importación de insumos y maquinaria tecnológica lo que ayudó para que sectores como confites, calzado y construcción presenten un leve crecimiento.

Pasado el primer semestre la situación fue mejorando, el peso de las salvaguardias se volvió un poco más manejable para los empresarios, lo que evito que la inflación se dispare. Además, debido a los enfrentamientos en Nigeria, el barril del petróleo comenzó su tendencia al alza, y algunos sectores económicos como el textil se sumaron a la senda del crecimiento, todo parecía indicar que el gobierno alcanzaría el crecimiento del 1% este año hasta que llegaron los apagones.

El 5 de noviembre del 2009 de 2009 las condiciones atmosféricas en la serranía ecuatoriana desnudaron la precaria situación en la planta hidroeléctrica de Paute, la falta de lluvias dejó ver el abandono, de al menos diez años que tenía el sector eléctrico en el país. El gobierno no atinó a hacer otra cosa que culpar al pasado, mientras importantes analistas afirmaban que no se tomaron las medidas pertinentes para evitar esta situación.

Los apagones que se extenderían hasta casi el primer trimestre de 2010 fueron perjudiciales para la economía de a cuerdo a la nota publicada en diario Hoy del 21 diciembre de 2009, las pérdidas económicas estimadas por el Comité Empresarial Ecuatoriano se ubican alrededor de US\$ 1.000 millones. Por otro lado industriales y comerciantes reclamaban por los costos extra incurridos para aprovisionarse de este servicio.

En el Ecuador no hay un verdadero análisis del sector de los servicios en donde se pueda obtener una referencia.

2.1.2.4 La Empresa

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas.

Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.

La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI).³

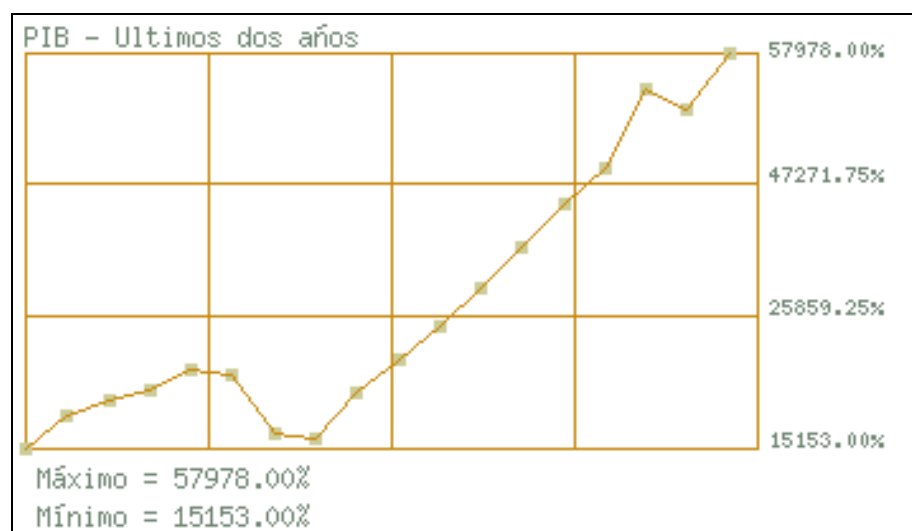
³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>]

El crecimiento del país (datos aun no oficiales) se prevé que cerró con 3.4% en el año 2010, con perspectivas de crecimiento óptimo de un 1,4% para el cierre del presente año.

Para el 2011, se establece un escenario más favorable que alcanzaría el 5.06%, debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación económica, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo en el mercado internacional.

Gráfico N° 1

Producto Interno Bruto



Fuente: www.bce.gob.ec

Elaborado por: www.bce.gob.ec

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.⁴

⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value]

La inflación anualizada a febrero del 2011 fue del 3,39% frente al 4,30% registrado al mismo mes del año previo, agregó un reporte de la entidad publicado en su página de internet.

En los dos primeros meses del año, la inflación llegó al 1,24%, en comparación con el 1,17% de igual lapso del 2010.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.⁵

En el Ecuador, un país subdesarrollado que ha vivido profundas crisis, por lo que se trata de un indicador decisivo para el destino financiero de toda nación emergente y es utilizado por los inversores al momento de calcular las posibilidades de éxito de sus proyectos de inversión.

La reforma a la Ley 42 que cambia el porcentaje de participación del Estado de 99:1, con respecto a las empresas privadas sobre el precio

⁵ Ibídem.

extraordinario de petróleo, le generó al fisco al menos \$800 millones al año, otorgándole liquidez y con ellos mayor disposición de pago de la deuda pública lo que ha permitido que dos calificadoras Fitch y Standar & Poor's revisen su calificación para Ecuador y gracias a la disponibilidad de más de \$1.000 millones en varios fondos petroleros, ingresos adicionales por la participación en ingresos extraordinarios por petróleo en relación 99:1, acceso al financiamiento de la CAF, acceso al crédito de Venezuela, estabilidad macroeconómica bajo la dolarización. Todas estas razones permitieron que Ecuador tenga una calificación de CCC a B.

Ecuador cerró el 2010 con una inflación del 3,33%. Para el 2011, el Gobierno proyecta que el índice se ubique en un 3,6%.

En las empresas privadas, entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil de Ecuador el concepto de Responsabilidad Social (RS) si bien es conocido, es muy poco aplicado en muchos sectores.

El término hace referencia a la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el ambiente a través de un comportamiento transparente y ético.

El primer informe llamado “Línea base de responsabilidad social en el Ecuador 2008”, elaborado por Unicef, Catholic Relief Services, Swisscontac, Care International e IDE Business School, calcula que en el

país apenas el 30% de los empresarios conoce ciertas herramientas relacionadas con RS.

Según el citado estudio, las acciones de las empresas responsables socialmente deben: ser consistentes con el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad; tomar en cuenta las expectativas de cualquier grupo o individuo que pueda resultar afectado por la consecución de los objetivos de una organización (trabajadores, consumidores, accionistas, proveedores y comunidad); cumplir con las leyes locales y ser coherentes con las normas internacionales de comportamiento; y estar integradas a través de toda una organización.

En las conclusiones de la “Línea base de responsabilidad social en el Ecuador” las cifras evidencian que el cumplimiento de la RS es parcial. La principal falencia encontrada en el primer eje la tienen las empresas privadas, las cuales deben desarrollar más destrezas en el conocimiento de los riesgos e impactos de sus decisiones en los grupos de interés.

Además, solo el 50% de las compañías del sector particular reveló a sus empleados los resultados económicos obtenidos anualmente; mientras que el 80% de las entidades públicas, probablemente por la Ley de Transparencia y Acceso a información.⁶

⁶ EL TELÉGRAFO. (2010). [http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=12109#Scene_1]

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas

2.2.1.1 Competencia – Rivalidad Externa

La principal competencia que tiene el Instituto de Responsabilidad Social- IRSE es CERES Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.

CERES busca involucrar, sensibilizar y apoyar a las empresas a gerenciar sus negocios de manera socialmente responsable, para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible. Por ello es la entidad nacional que gestiona conocimiento e investigación sobre Gestión de la Responsabilidad Social en el Ecuador desde hace una década.

CERES basa su filosofía en promover el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible del Ecuador y ser la organización nacional referente, sin fines de lucro y con alto impacto, en el campo de la Responsabilidad Social.

Principios:

- Equidad e Impacto
- Transparencia y Solidaridad
- Libertad y Respeto
- Corresponsabilidad

Código de Ética. CERES cuenta con un Código de Ética interno el cual determina los valores y principios que rigen el actuar de la organización y quienes la integran, sin importar la naturaleza y fines de los mismos.

Los servicios que Ceres ofrece son:

- Indicadores CERES-ETHOS®: Una herramienta de auto-evaluación basada en estándares internacionales, adaptada al mercado ecuatoriano.

Los Indicadores CERES-ETHOS de responsabilidad empresarial son una herramienta de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión corporativa. Son producto del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial -PLARSE- y fueron validados para la realidad ecuatoriana. Contemplan los aspectos comunes de la gestión responsable, de acuerdo a las principales iniciativas globales, como el GRI, la ISO

26000, la SA 8000, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Global Compact. Los indicadores están divididos en:

- **INDICADORES DE PROFUNDIDAD:** Miden el proceso de la Responsabilidad Corporativa en 4 etapas comunes a los 8 países del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial.
- **INDICADORES BINARIOS Y CUANTITATIVOS:** Miden actividades puntuales, estándares e iniciativas necesarias para la aplicación de la Responsabilidad Corporativa en la empresa, y están adaptados a la realidad ecuatoriana.
- **Medición de la huella de carbono y eficiencia energética.**

A través de nuestra alianza con “Carbon Masters”, empresa inglesa de consultoría para la mitigación del carbono, CERES ofrece el servicio de medición de la huella de carbono y eficiencia energética. Para más información acerca de la compañía.

- **MediciónMDGScan® – Escaneo de consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)**

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio fueron creados por la Organización de las Naciones Unidas en aras de un mejor futuro

para el mundo. CERES ofrece a sus miembros la oportunidad de evaluarse a través de la herramienta “MDG Scan” creada por Business in Development and Sustainability, con el objetivo de lograr que las empresas conozcan su aporte real a los ocho Objetivos del Milenio.

- Evaluación del respeto al Pacto Global de las Naciones Unidas (NN.UU.) y apoyo a elaboración del Informe de Progreso (Communication On Progress).

El Pacto Global es la iniciativa mundial de sostenibilidad empresarial de las NN.UU. a la cual, por libre adhesión, se unen empresas y organizaciones para promover el diálogo social en temas de RSE. Se estructura en diez principios, los cuales son integrados a las estrategias y operaciones de los signatarios. Para rendir cuentas a la sociedad, en términos de sus avances en responsabilidad corporativa, se elabora un informe de progreso (COP) anual.

CERES apoya a sus miembros mediante el United Nations Global Compact (UNGC) Assessment Tool, el cual permite determinar el estado de la empresa en términos de los diez principios del Pacto Global. Complementariamente, acompaña a sus miembros en su elaboración anual del informe de progreso (COP).

CERES tiene varias publicaciones para la conveniencia del público general y de sus miembros, las cuales ayudan a difundir e implementar los conceptos claves de la Responsabilidad Social Empresarial.

- Capacitaciones a la demanda y ciclo de cursos.

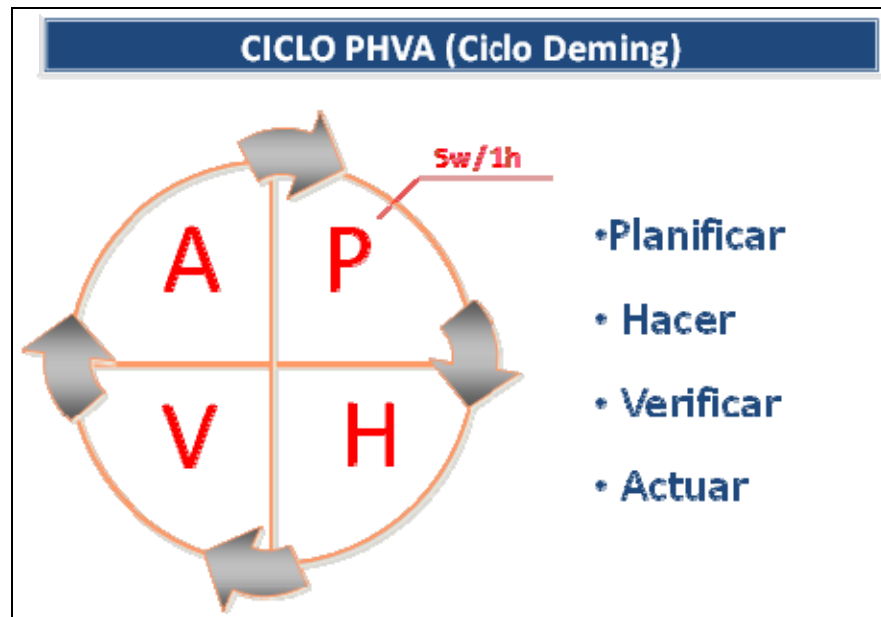
Incluidos con la membresía vienen charlas y cursos introductorios de Responsabilidad Social Corporativa para la alta gerencia y mandos medios. Además, CERES puede organizar a la demanda una serie de cursos especializados según necesidades de la organización. Regularmente, CERES organiza también cursos temáticos.

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial se basa en la transparencia en la consecución de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial que empieza por las decisiones gerenciales en afrontar las falencias que puede tener una organización en los impactos éticos, económicos, ambientales y sociales, son un componente fundamental en toda interacción con sus grupos de interés (stakeholders), en sus decisiones de inversión y en su relación con los mercados.

Por esto se la ruta a la implementación de un modelo de Responsabilidad Social comienza con la decisión gerencial,

siguiendo por un análisis situacional continuando con un diagnóstico, terminando con un Círculo de Deming para la implementación y futuros mejoras en la organización.

Gráfico N° 2

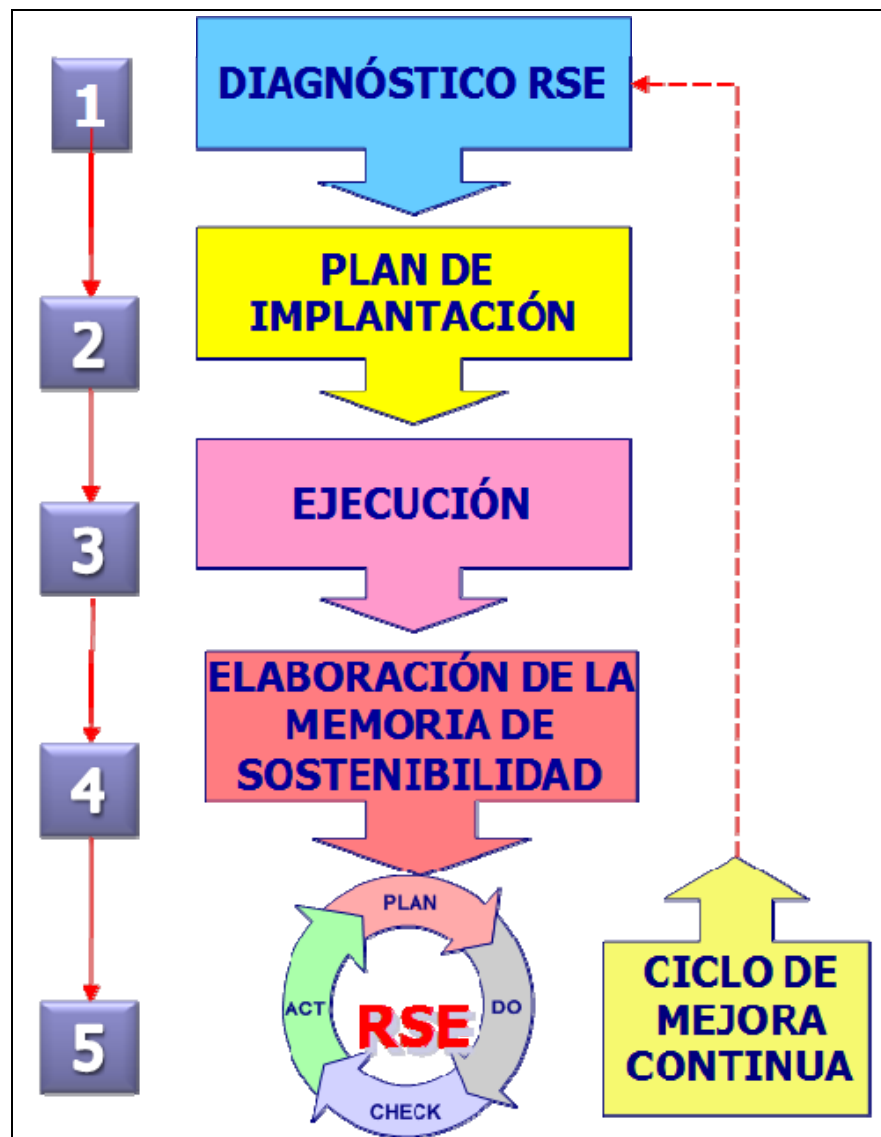


Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ximena Arregui.

La implementación del Modelo de Responsabilidad Social puede verse gráficamente en el siguiente adjunto:

Gráfico N° 3

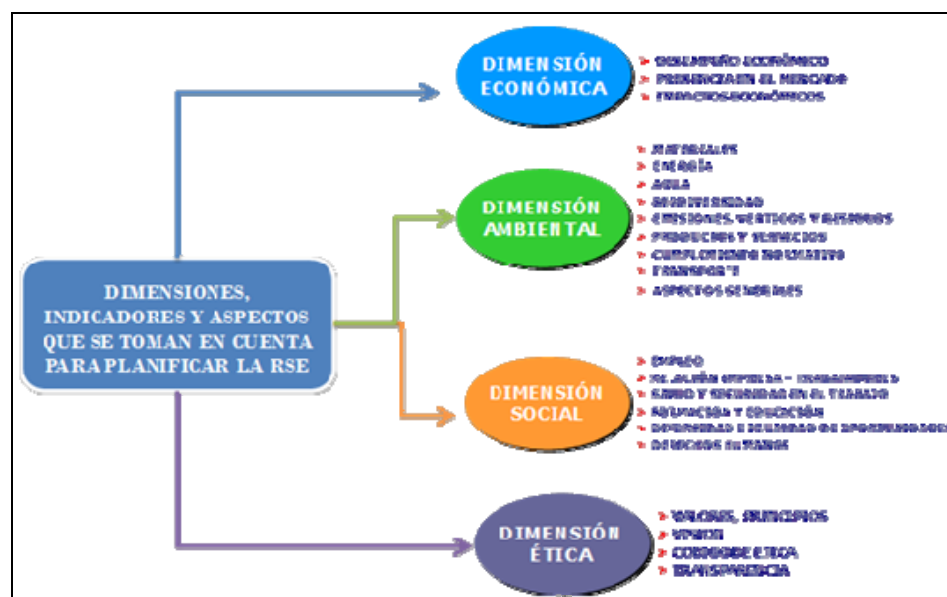


Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ximena Arregui.

Las dimensiones que se estudian en este modelo de Responsabilidad Social Empresarial son:

Gráfico N° 4



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ximena Arregui.

Dimensión Económica:

Desempeño Económico.- Abarca los impactos económicos directos de la organización y el valor añadido que la organización puede aportar por sus actividades. El GRI para el Desempeño Económico tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EC1** Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
- **EC2** Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.

- **EC3** Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
- **EC4** Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.

Presencia en el Mercado.- Aportan información sobre las relaciones de la organización en los mercados existentes. El GRI para la Presencia en el Mercado tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EC5** Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- **EC6** Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- **EC7** Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.

Impactos Económicos Indirectos.- Abarcan los impactos a consecuencia de las transacciones comerciales de la organización. El GRI para los Impactos Económicos Indirectos tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EC8** Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.
- **EC9** Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.

Dimensión Ambiental

Los indicadores en esta Dimensión están estructurados de forma que reflejan los inputs, outputs y tipos de impacto de una organización sobre el medio ambiente. Tres tipos de inputs muy utilizados por la mayoría de organizaciones son energía, agua y materiales.

Estos inputs se convierten en salida de información con significado medioambiental y están recogidos en los indicadores de Aspecto de Emisiones, Vertidos y Residuos. Otro indicador que está relacionado con los input en la Biodiversidad, porque puede ser considerado como un recurso natural. Sin embargo, la Biodiversidad también tiene el impacto directo de algunos outputs como la contaminación.

Existen áreas en las que cualquier organización puede causar impactos adicionales sobre el medio ambiente, ya sea a través de terceros tales como clientes o proveedores de servicios logísticos, éstos Aspectos son los de Transporte y de Productos y Servicios.

Las medidas específicas que adoptan las organizaciones para gestionar su desempeño medioambiental están incluidas en los Aspectos de Cumplimiento Normativo y General.

Materiales.- Este Ámbito describe la contribución de la organización a la conservación en base de recursos y la utilización de materiales valorizados. Detalla los esfuerzos de la organización de reducir el uso de materiales vírgenes y el incremento de la eficiencia en base a la conservación global de los recursos. El GRI para Materiales tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EN1** Materiales utilizados, por peso o volumen.
- **EN2** Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.

Energía.- Mide la capacidad de las organizaciones para utilizar de manera eficiente la energía. Una forma de medir el impacto medioambiental de la organización es su selección de fuentes de energía. También indica los esfuerzos de la organización en la reducción de los cambios climáticos a través del uso de fuentes primarias de energía como son electricidad, vapor o calor, entre otras. Este Ámbito muestra los resultados de los esfuerzos para lograr una eficiencia en la energía a través de medidas de ahorro energético como lo es la reingeniería de procesos tecnológicos. El GRI para Energía tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EN3** Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.
- **EN4** Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.
- **EN5** Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
- **EN6** Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.
- **EN7** Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.

Agua.- Este Ámbito muestra la importancia del consumo de agua en la organización, y los impactos asociados por este consumo asociado con otros consumidores de las mismas fuentes de agua. También permite realizar una evaluación de riesgos o beneficios de áreas específicas y estudios de recursos hídricos de la organización. Por último este ámbito permite conocer la eficiencia de la organización en lo que se refiere al grado de reutilización del agua. El GRI para Agua tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EN8** Captación total de agua por fuentes.
- **EN9** Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
- **EN10** Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.

Biodiversidad.- Este aspecto permite a la organización reducir el riesgo de causar impactos en zonas de gran valor para la biodiversidad y gestionar que se evite una mala gestión sobre éstos. Proporciona las bases necesarias para poder moldear estrategias que permitan la reducción de impactos, logrando comparaciones entre distintas organizaciones con base a datos cualitativos recopilados en este aspecto. Una estrategia de biodiversidad debe compilar elementos de prevención, gestión y restauración de los daños en hábitats naturales a causa de las actividades de la organización. En este aspecto se mide el grado de implementación de estas estrategias. Por último este aspecto ayuda a informar si las actividades de la organización pueden resultar amenazantes hacia especies animales y vegetales en peligro. El GRI para Biodiversidad tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EN11** Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en

propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.

- **EN12** Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.
- **EN13** Hábitats protegidos o restaurados.
- **EN14** Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.
- **EN15** Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales, y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.

Emisiones, vertidos y residuos.- El Convenio Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (UNFCCC) y el subsiguiente Protocolo de Kioto, son convenios que han sido impuestos para regular las emisiones de gases de efecto invernadero, las cuales son las principales causas del cambio climático. Este Aspecto se puede utilizar para explicar los objetivos normativos de diferentes normas nacionales e internacionales

que se han creado con el objetivo de reducir la emisión de gases de efecto invernadero; puede monitorizar los objetivos de reducción de estas emisiones y así ayudar a mejorar el rendimiento del ciclo de vida de varios productos y servicios, además sirve como ayuda para el diseño de programas para mejora del medio ambiente.

El Aspecto en mención, mide el nivel de emisiones atmosféricas de la organización y puede realizar comparaciones con distintas organizaciones. La organización puede, con la ayuda de los datos obtenidos en este Aspecto, reducir su impacto sobre el medio ambiente a través de la mejora progresiva de la calidad de agua vertida y/o la reducción de su volumen, además puede obtener datos sobre sus esfuerzos en la reducción de residuos y así indicar mejoras en eficiencia de procesos y productividad.

Otra de las preocupaciones que este Aspecto puede satisfacer es sobre el modo de transporte de residuos peligrosos, especialmente en países en donde se carece de normativas nacionales.

Por último, este Aspecto obtiene datos sobre la identificación de las masas de agua afectadas por vertidos de las actividades de la organización, lo cual ayuda a conocer riesgos que pueden generarse debido a preocupaciones de comunidades que puedan ser afectadas por estos vertidos. El GRI para Emisiones, Vertidos y Residuos tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EN16** Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.
- **EN17** Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.
- **EN18** Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
- **EN19** Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.
- **EN20** NO_x, SO_x, y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.
- **EN21** Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino.
- **EN22** Peso total de residuos generados, según tipo y método de tratamiento.
- **EN23** Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.

- **EN24** Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.
- **EN25** Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.

Productos y Servicios.- Algunos productos y servicios producen impactos al medio ambiente durante su utilización, como puede ser la emisión de gases de un automóvil o los desechos de un servicio de catering. Este Aspecto evalúa las acciones efectuadas por la organización para mejorar y disminuir los impactos causados por estos productos o servicios. Estas evaluaciones pueden ayudar a las organizaciones a identificar nuevas oportunidades de negocio o estimular innovaciones tecnológicas.

Existen productos que son envasados o contienen un embalaje final; este Aspecto proporciona información sobre el grado de materiales o envases que son recogidos y transformados en materiales nuevos para distintos procesos de producción, además indica en qué medida la organización utiliza materiales reciclados. Estas estrategias se pueden convertir en ventajas competitivas para diferentes sectores sujetos a requisitos

formales de reciclaje de productos o envases. El GRI para Productos y Servicios tiene identificado los siguientes indicadores:

- **EN26** Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.
- **EN27** Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.

Cumplimiento Normativo.- Este aspecto puede dar una idea de la capacidad de la dirección para asegurar que todos los procesos se ajusten a parámetros de desempeño mediante el nivel de cumplimiento de la organización. Garantizar el cumplimiento de normas, reduce riesgos financieros, ya sean directos o indirectos. En muchas ocasiones el incumplimiento puede generar obligaciones como deudas u otras responsabilidades. Tener siempre un historial sin manchas es una ventaja para cualquier organización. El GRI para Cumplimiento Normativo tiene identificado el siguiente indicador:

“**EN28** Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.”

Transporte.- El impacto medio ambiental del sistema de transporte, es muy amplio, comprende la emisión de gases y el calentamiento global,

ruido a nivel local, tráfico, daños en vías, etc. Este Aspecto obtiene datos para evaluar el impacto del transporte de personas, productos y bienes y sus impactos medio ambientales. El GRI para Transporte tiene identificado el siguiente indicador:

“**EN29** Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.”

General.- Este Aspecto ayuda a realizar un análisis sobre el costo-beneficio ocasionado por los gastos ocupados en protección al medioambiente y permite a la organización evaluar la eficiencia de sus iniciativas medioambientales y el grado de eficiencia de la organización en el uso de recursos para mejorar su desempeño. El GRI para General tiene identificado el siguiente indicador:

“**EN30** Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.”

Dimensión Social

Esta dimensión se relaciona con los impactos que una organización puede ocasionar con los sistemas sociales en los que opera. Los indicadores que indica el GRI en esta dimensión están relacionados con los principales aspectos laborales y la responsabilidad sobre los productos que las distintas organizaciones pueden ofrecer.

Prácticas Laborales y Trabajo Digno.- Esta dimensión abarca el argumento de una globalización justa, que espera realizar un crecimiento económico e igualdad, refleja una combinación de objetivos entre lo social y lo económico. Para fundamentar este argumento se toma en cuenta cuatro elementos que son empleo, diálogo, derechos y protección.

Esta estructura de indicadores está basada en el concepto básico de ética del trabajo. Se comienza analizando los indicadores en su amplitud y diversidad de los trabajadores en la organización enfatizando el género y edades de los trabajadores.

Se puede analizar esta dimensión minuciosamente con los siguientes aspectos:

Empleo.- Este aspecto cuenta sobre el número de trabajadores; ayuda a entender el impacto acerca de los asuntos laborales. Este detalle de trabajadores según empleo, contrato y área geográfica, permite conocer cómo el personal está dividido dentro de la organización, también se puede entender la estructura de la misma, que indica estabilidad laboral y beneficios sociales que puede ofrecer.

La tasa alta de rotación de empleados puede evidenciar altos niveles de incertidumbre y descontento entre los colaboradores, o también puede referirse a grandes cambios de la estructura de la organización. La rotación de los empleados ocasiona costes altos por capacitación y en algunos casos, afecta a la productividad de la organización.

También se puede, con estos indicadores adquirir datos para conocer cuál es la inversión y el compromiso de la organización con los empleados y los beneficios mínimos que cada colaborador debe tener. El GRI para el aspecto Empleo utiliza los siguientes indicadores:

- **LA1** Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
- **LA2** Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
- **LA3** Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.

Relaciones Empresa/Trabajadores.- Este aspecto habla acerca de la asociación que es un derecho que todo ser humano posee, así lo definen los convenios Marco 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación y 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Es importante la negociación de un contrato colectivo y el compromiso con los colaboradores interesados para establecer los parámetros que este tendría dentro de la organización, juntamente el gobierno corporativo y la

negociación del contrato colectivo es parte esencial que constituye una tarea responsable, al hablar de contrato colectivo se está participando la manera más directa de señalar las practicas de una organización relativas a la libertad de asociación.

Este aspecto demuestra si la organización promueve el diálogo acerca de los cambios significativos en la organización, si su impacto en los colaboradores es positivo o negativo, este punto es importante analizarlo por cuanto se involucra la satisfacción y motivación del empleado mientras ocurren los cambios, también facilita evaluaciones del proceso en los cambios realizados, relaciones laborales, ambiente de trabajo, reducción de rotación y la minimización de los cambios operativos. El GRI para el aspecto Empleo utiliza los siguientes indicadores:

- **LA4** Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.
- **LA5** Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.

Salud y Seguridad Laboral.- Este aspecto se enfoca en el porcentaje de colaboradores que están representados por comités de seguridad y salud,

esté comité es una excusa para incluir a los colaboradores en la mejora de la salud y seguridad en su lugar de trabajo.

También analiza datos acerca de seguridad y salud a través del compromiso de la organización al prevenir accidentes laborales, estos índices de accidentes y absentismo, puntos que se ven reflejados en la productividad y estado de ánimo de los colaboradores. Estos indicadores son significativos y estratégicos para la prevención de riesgos laborales, tienen gran importancia para países con alto riesgo, o ocurrencia de enfermedades contagiosas específicas.

Este Ámbito puede demostrar cómo se aplican la mejores prácticas para con los colaboradores que ayudan al bienestar de los mismos y refuerzo a la organización para mantener la licencia social para operar en determinada comunidad o región, además de garantizar la seguridad y la salud de los colaboradores. Los acuerdos como los sindicatos, ayudan a asumir responsabilidades tanto de los colaboradores como de la organización.

El GRI para el aspecto de Salud y Seguridad Laboral utiliza los siguientes indicadores:

- **LA6** Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados,

establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.

- **LA7** Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
- **LA8** Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.
- **LA9** Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.

Formación y Evaluación.- Este aspecto está enfocado en la mejora continua del trabajador, está orientado a ampliar el conocimiento del colaborador que a la vez será usado para beneficio de la empresa. Puede medir la inversión que realiza la organización para capacitación, esto asegura la equivalencia de oportunidades para los puestos de trabajo y la motivación continua del personal.

Al hablar de gestión de competencia, la organización puede planificar las capacidades con la que los colaboradores deben contar para lograr los objetivos estratégicos en un mundo globalizado y cambiante. El personal

capacitado se siente importante y motivado; esto desencadena el rendimiento del colaborador, también se orienta atención al personal que está cercanos a jubilarse otorgándoles confianza y apoyo en esta etapa de transición.

Al evaluar a los colaboradores se está promoviendo el desarrollo personal dentro de la organización, y la esta puede mejorar y potenciar las capacidades de su mismo personal sin tener que buscar personal fuera de la organización.

El GRI para el aspecto de Formación y Evaluación utiliza los siguientes indicadores:

- **LA10** Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
- **LA11** Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
- **LA12** Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.

Diversidad e Igualdad de Oportunidades.- Este aspecto ayuda con la información cuantitativa sobre la diversidad dentro de la organización y

se puede tomar referencias para realizar referencias sectoriales y regionales, esta diversidad proporciona a la organización una idea sobre su capital humano, también se puede analizar la igualdad de oportunidades para los colaboradores según su género, edad o condición.

En muchos países su legislación está basada en cumplir el principio de equivalencia de remuneración por un trabajo de igual valor. La igualdad salarial es un factor para conservar el personal calificado para determinado puesto de trabajo, sin importar el género del trabajador.

El GRI para el aspecto de Diversidad e Igualdad de Oportunidades utiliza los siguientes indicadores:

- **LA13** Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
- **LA14** Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Dimensión Derechos Humanos.

Indicadores de Desempeño, Esta dimensión trata del Desempeño en Derechos Humanos, ayuda a recabar información acerca de los impactos

y las acciones que la organización tiene con respecto a los derechos humanos y civiles con respecto a los stakeholders.

Esta dimensión tiene varios aspectos y los indicadores de desempeño están basados en estándares reconocidos internacionalmente como la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y la Declaración sobre los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo de Organización Internacional del Trabajo. Estos se enfocan básicamente en como las organizaciones defienden y quieren los derechos básicos del ser humano en sus organizaciones por un lado y prácticas laborales que reflejan productividad en el entorno de la organización.

Para analizar esta dimensión se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Prácticas de inversión y Abastecimiento.- Los Derechos Humanos están involucrados en las decisiones económicas de la organización, es indispensable tomar en cuenta los Derechos Humanos sobre todo a las empresas que posean relaciones comerciales con regiones donde los primordial es la protección de los Derechos Humanos. El tomara en cuenta a los Derechos Humanos se lo puede tomar como una estrategia o ventaja competitiva para la organización.

Al ampliar grandes puntos de proveedores y contratistas, se debe tomar en cuenta que los proveedores también están incluidos en los derechos humanos, esto es relevante para las organizaciones que están relacionadas con redes globales, sistemas de outsourcing, etc. Este análisis permite saber el impacto positivo o negativo con el que se mantiene relaciones con los proveedores, en esto se basa mucho la reputación de la organización que a su vez se relaciona con la estabilidad de la misma y el riesgo que esta podría ser.

Estos indicadores permiten conocer la capacidad de la organización en implementar sus políticas y procedimientos basadas en los derechos humanos, e incluso tomar en cuenta los estándares internacionales, esto ayuda a que los colaboradores conozcan acerca de sus tareas, el momento que la carga de trabajo es excesiva y la evaluación de su trabajo.

El GRI para el aspecto de Prácticas de Inversión y Abastecimiento utiliza los siguientes indicadores:

- **HR1** Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.
- **HR2** Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.

- **HR3** Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.

No Discriminación.- La política de no discriminación es una obligación primordial en los convenios de las leyes y normativas sociales internacionales. Es indispensable contar de un proceso eficaz de control para asegurar el cumplimiento en las actividades de la organización informante. Los stakeholders (grupos de interés) deben asegurarse que las políticas y el control de las mismas sean eficaces.

El GRI para el aspecto de No Discriminación utiliza el siguiente indicador:

“HR4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.”

Libertad de Asociación y convenios Colectivos.- En muchas organizaciones se debe tomar en cuenta el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva, esta asociación está amparada en la Declaración universal de los Derechos Humanos de la ONU, el mismo que ayuda a manifestar las actividades que la organización ha realizado para evaluar que se cumplan los derechos de cada colaborador, pero no

tan solo para eso sino también para enseñar como la empresa está manejando el tema de Derechos Humanos.

El GRI para el aspecto de Libertad de Asociación y Convenios Colectivos utiliza el siguiente indicador:

HR5 Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.

Trabajo Infantil.- Se debe considerar la prohibición del trabajo infantil, este principio es fundamental en la declaración de Derechos Humanos y debe estar considerada en los convenios colectivos, al tomar en cuenta el trabajo infantil se está tomando una actitud responsable.

El GRI para el aspecto de Libertad de Asociación y Convenios Colectivos utiliza el siguiente indicador:

“HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.”

Trabajos Forzados.- La Declaración de los Derechos humanos de la ONU y los convenios fundamentales 29 y 105 de la OIT dictan que un Derecho Humano primordial es el que no exista trabajo forzado o no

consentido, este aspecto ayuda a la organización informante a la contribución de la abolición de este tipo de trabajo que puede adoptar formas muy diversas.

El GRI para el aspecto de Trabajos Forzados utiliza el siguiente indicador:

“**HR7** Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.”

Prácticas de Seguridad.- El personal de Seguridad debe tener una conducta adecuada para con terceras personas, la fuerza está descartada como política de la organización, el personal de seguridad debe ser entrenado en temas de derechos humanos esto evita litigios y riesgos para la reputación de la organización. Este indicador evidencia la implementación de sistemas de gestión relativos a los Derechos Humanos.

El GRI para el aspecto de Prácticas de Seguridad utiliza el siguiente indicador:

“**HR8** Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.”

Derechos de los Indígenas.- Los convenios 107 y 169 de la OIT abarcan temas sobre los derechos de las poblaciones indígenas. Existen innumerables casos registrados relacionados con los derechos de los indígenas estos demuestran la ejecución de políticas sobre pueblos indígenas de una organización. Esta información esta de manifiesto en las relaciones con estos grupos de interés esencialmente en regiones donde viven pueblos indígenas o donde se encuentran intereses cerca de las operaciones de la organización informante.

El GRI para el aspecto de Derechos Indígenas utiliza el siguiente indicador:

“**HR9** Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.”

Sociedad.- Las dimensiones de trabajo, Derechos Humanos y Responsabilidad con el Producto están relacionadas con los impactos sociales que involucran a los grupos de interés específicos. Estos impactos también se relacionan con la estructura de los mercados y con las organizaciones sociales que interactúan con los grupos de interés como por ejemplo las comunidades, son un elemento significativo en el tema de la sostenibilidad. Es por esto que estos indicadores están concentrados en los impactos de las organizaciones que trabajan con comunidades y como la organización interactúa con las mismas, con estos se desea obtener información sobre sobornos, corrupción,

participación en la elaboración de políticas públicas, prácticas monopolísticas ilegales y regulaciones distintas de las laborales y ambientales.

Dimensión Sociedad.

Para analizar esta dimensión se debe considerar los siguientes aspectos:

Comunidad.- Muchas de las actividades de la organización como la entrada, operación y salida tienen grandes impactos sobre la sostenibilidad del área geográfica. Como lo menciona en los Indicadores del GRI, como emisiones al medio ambiente o datos económicos que contribuyen una imagen acerca de los impactos negativos y positivos, es posible que estas no sean de importancia en las comunidades individuales o áreas geográficas concretas, es por esta razón disponer de una medida que refleje la guía utilizada para la organización para gestionar sistemáticamente sus impactos negativos y positivos en las diferentes comunidades en las que se actúa. A los grupos de interés lo que les interesa es la estabilidad con que las organizaciones se manejan para gestionar los impactos que se suscitan en una comunidad, es por estos que se debe contar con un sistema de gestión confiable en donde se verifique la marca y la reputación de la organización, este sistema también fortifica la capacidad de la organización para mantener operación antiguas y comenzar con nuevas operaciones.

El GRI para el aspecto de Comunidad utiliza el siguiente indicador:

“**SO1** Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.”

Aspecto de corrupción.- Este aspecto habla acerca de las iniciativas para tramitar los riesgos para la reputación que se relaciona a prácticas corruptas de los colaboradores o socios que requieren un sistema de apoyo para que se pueda identificar actos de corrupción que afecten a la organización, para esto también es importante contar con políticas y procedimientos eficaces de anticorrupción con intermediarios y socios, el análisis de riesgo es importante ya que ayuda a valorar el potencial de incidencias relacionadas con la corrupción desde el interior de la organización.

Se debe tomar en cuenta los riesgos que puede tener una organización por su reputación, pero se debe comenzar internamente con los colaboradores de la organización, estableciendo claramente las políticas y procedimientos, al formar a los colaboradores se produce concienciación interna capaz de avisar estos incidentes.

La corrupción esta analizada en este aspecto como un riesgo importante para la organización ya que esto afectaría la marca y la reputación de la misma. La corrupción posee muchos vínculos como la pobreza en

economías de transición, daños medioambientales, abuso de los derechos humanos, atropellos contra la democracia, desviación de inversiones, debilitamiento del estado de derecho. El mercado, las normas internacionales y los grupos de interés esperan que la organización esté alineada a los principios de integridad, buen gobierno y buenas prácticas empresariales, este indicador ayuda a tomar las decisiones por la organización para eliminar el riesgo de casos de corrupción.

El GRI para el aspecto de Corrupción utiliza los siguientes indicadores:

- **SO2** Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.
- **SO3** Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.
- **SO4** Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.

Política Pública.- Este aspecto facilita la información que acceden las organizaciones el comparar las posiciones políticas públicas con los objetivos y políticas formales de sostenibilidad. Esta información demuestra hasta donde los enfoques de sostenibilidad expresados públicamente están siendo coherentes y asumidos por la organización, esto permite analizar y comparar las prioridades de la organización, a través de políticas particulares que facilitan clasificar la importancia

estratégica que la sostenibilidad tiene para la organización, además que contribuye con transparencia en las actividades de lobby ante quienes tienen la preocupación acerca de la integridad de las prácticas y posibles impactos sobre los grupos de interés.

También se refleja el grado de responsabilidad con financiación política y confirma la transparencia en las negociaciones y relaciones políticas de la organización.

El GRI para el aspecto de Política Pública utiliza los siguientes indicadores:

- **SO5** Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de “lobbying” (acercamiento).
- **SO6** Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.

Comportamiento de Competencia.- Las alianzas o fusiones pueden afectar a la libertad de elección del consumidor, también a la formación de precios y otros factores que son importantes para la eficiencia del mercado. En muchos países se promueve leyes para controlar y prevenir la organización de mercados monopólicos, aceptando que la competencia entre empresas esta de acuerdo que promueve la eficiencia económica y

el crecimiento sostenible, una labor legal pone de manifiesto que la organización a alcanzado dimensión tan grande que afecta a terceros. Las decisiones legales pueden ocasionar el riesgo en las actividades mercantiles de la organización y medidas penales.

El GRI para el aspecto de Comportamiento de Competencia utiliza el siguiente indicador:

“**SO7** Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.”

Cumplimiento Normativo.- Este aspecto habla acerca del nivel de infracción legal y normativa dentro de la organización y facilita la capacidad de dirección para que las operaciones se ajusten a algunos parámetros de desempeño. Analizándolo desde el punto de vista económico se puede asegurar el cumplimiento legal que ayuda a reducir el riesgo financiero ocasionado por las multas o también indirectamente por los impactos sobre la reputación de la organización, la fortaleza del historial del cumplimiento de una organización puede afectar la elaboración de nuevas operaciones y obstaculizar los permisos para las mismas.

El GRI para el aspecto de cumplimiento Normativo utiliza el siguiente indicador:

“**SO8** Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.”

Dimensión Responsabilidad sobre el Producto

Responsabilidad sobre productos.- Este indicador toma en cuenta los efectos de la gestión de productos y servicios relacionado con clientes y usuarios. El mismo que espera que las organizaciones ofrezcan al diseño de los productos o servicios la suficiente atención para estar seguros que se ajustan a lo que el usuario necesita y que no representan un atentado contra su seguridad. Adicionalmente, la información respectiva que tiene productos o servicios como usuarios debe tomar en cuenta las necesidades de la información de los usuarios y el derecho de privacidad.

Aquí se tiene dos indicadores; un básico que tiene como fin el informar acerca de los procedimientos del aspecto y el otro adicional informa acerca del cumplimiento del mismo.

Para comprender este indicador se debe analizar los siguientes aspectos:

Salud y Seguridad del cliente.- Con este aspecto se puede identificar la presencia y alcance de los esfuerzos sistemáticos para tomar en cuenta la salud y seguridad tomando en consideración el ciclo de vida del producto o de un servicio. El consumidor espera que los productos y servicios ofertados cumplan las funciones previstas de forma satisfactoria y que no

ponga en riesgo su salud y seguridad. La responsabilidad sobre el producto no esta solo sujeta a leyes y normas sino también abarca los códigos de cumplimiento voluntario en la Líneas Directrices de la OCDE para empresas Multinacionales. Estos esfuerzos que se han realizado para salvaguardar la salud y la seguridad de los usuarios de quienes utilizan y proporcionan un producto o servicio poseen un impacto en la reputación de la organización, situación legal y financiera como también su posicionamiento en el mercado, calidad y motivación con respecto a sus empleados esta es una breve descripción del aspecto básico.

El indicador adicional que se utiliza para este aspecto está relacionado a la defensa de la salud y la seguridad es un objetivo registrado por muchas regulaciones nacionales e internacionales, el no cumplimiento de esta regulación pone en evidencia los procedimientos y sistemas de gestión internos no son los adecuados o no son utilizados eficazmente, esto ocasiona consecuencias financieras directas, riesgo financiero, ya que se atenta contra la reputación de la organización, este número de faltas debe ser la más baja posible, este indicador puede reflejar las mejoras o deterioros en la eficiencia de controles internos.

El GRI para el aspecto de cumplimiento Salud y Seguridad del Cliente utiliza el siguiente indicador básico y adicional:

PR1 Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la

salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.

PR2 Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.

Etiquetado de productos o Servicios.- Los usuarios deben disponer de la información accesible y correcta acerca de la sostenibilidad del producto sea este positivo o negativo, esto para que pueda preferir comprar o no un producto que está en el mercado. Al proporcionar esta información las etiquetas acerca de la sostenibilidad del producto se está cumpliendo con las regulaciones y códigos (como las leyes nacionales o las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales), y también incluir posibles estrategias de diferenciación y marca del mercado. Este como el otro aspecto mencionado es el indicador del aspecto básico.

En este aspecto se toma en cuenta dos indicadores adicionales que se puede definirlos como la exposición de la información y las etiquetas están sujetas a muchas leyes y regulaciones, el incumplimiento proporciona la información acerca de los sistemas de gestión internos que no están siendo los adecuados o que la implementación a sido improductivo y como consecuencia de esto son las multas, sanciones, y

también afecta a la reputación de la organización y con esto se afectaría la fidelidad de los clientes y potenciales clientes. Estos incumplimientos debe ser el más bajo posible.

La satisfacción del consumidor se evalúa desde la perspectiva organizacional, que es una clave para obtener éxito a largo plazo, la propuesta de la sostenibilidad y la satisfacción del cliente ayuda a obtener información interna acerca del modo en que la organización plantea su relación con su grupo objetivo clientes.

El GRI para el aspecto de cumplimiento Etiquetado de Productos y Servicios utiliza el siguiente indicador básico y adicional:

- **PR3** Tipos de información sobre los productos y servicios requerida por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
- **PR4** Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
- **PR5** Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.

Comunicaciones de Marketing.- Las comunicaciones comerciales están dirigidas para influir en opción y decisión de compra de los clientes, estas comunicaciones que no cumplen con los valores generalmente aceptados sobre los estándares éticos o culturales, el atentar con la privacidad, o intentos por influenciar en los niños al manipular la información puede influenciar en los clientes esto se ve evidenciado al existir una defensa de consumidor. Las estrategias que se consideran inadecuadas pueden ocasionar riesgos a la organización como lo es la reputación, costes financieros y acciones legales.

La infracción indica que los sistemas de gestión no son los adecuados o que la implementación ha sido improductiva, las consecuencias económicas como sanciones multas e el incumplimiento pone en riesgo la reputación y está en juego la fidelidad de los clientes y satisfacción al cliente, estos incumplimientos deben ser lo más bajo posible.

El GRI para el aspecto de cumplimiento de Comunicaciones de Marketing utiliza el siguiente indicador básico y adicional:

- **PR6** Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en las comunicaciones de marketing, incluidas la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.

- **PR7** Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.

Privacidad del Cliente.- La defensa de la privacidad del consumidor es un objetivo reconocido por las políticas de regulaciones legales e internacionales, la violación indica que los sistemas de gestión internos son ineficientes o improductivos. Este indicador proporciona una evaluación sobre el éxito de los sistemas de gestión y procedimientos relativos a la protección de la privacidad del consumidor.

Al verificar el incumplimiento el indicador adicional ayuda a garantizar que las operaciones cumplen con determinados parámetros de desempeño, analizándolo desde el ámbito económico, garantizar el cumplimiento ayuda a reducir riesgos financieros directos, como lo son multas o riesgos indirectos afectando la reputación de la empresa, la seguridad del historial de cumplimiento puede afectar al incremento de las operaciones o a tener las autorizaciones necesarias.

El GRI para el aspecto de cumplimiento de Privacidad del Cliente utiliza el siguiente indicador básico y adicional:

- **PR8** Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.

- **PR9** Importe de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.

Dimensión Ética

Esta última Dimensión no es parte del grupo de indicadores del GRI. Fue creada por el IRSE teniendo en cuenta la realidad de las empresas en Latinoamérica y con una visión de que cualquier organización tiene que estar basada en principios y valores para poder lograr mejores resultados.

El IRSE con este grupo de indicadores ayuda a las organizaciones a conocer cómo están manejándose con respecto a una correcta conducta empresarial; indica también cuantitativamente el grado de transparencia que una organización mantiene con sus stakeholders. Esta Dimensión cuenta con los Aspectos que se detalla a continuación:

Conducta Ética Empresarial.- Este ámbito permite conocer si la organización está constituida conforme a la normativa legal vigente, si se somete a procesos de auditorías, tanto internas como externas y de hacerlo, con qué regularidad. Se puede saber mediante los indicadores propuestos en este ámbito si la organización cumple con los requisitos nacionales e internacionales de su campo de acción y si cuenta con políticas que van de la mano con tratados internacionales. La organización informante cuenta con estos indicadores para tener datos

sobre cómo está conformado su Código de ética –en el caso de que lo tenga- y saber si tiene definido sus valores y principios.

Los indicadores creados por el IRSE para este ámbito ayudan a conocer si la organización cuenta con una política de difusión sobre su cultura organizacional, si su código de ética incluye la participación de todos los stakeholders para su revisión y si este es sometido a control y auditoría.

Este ámbito es importante para la organización ya que con los datos obtenidos puede llegar a incluir a sus stakeholders en sus políticas, divulgar de manera correcta la ética y Responsabilidad Social Empresarial a todos los grupos de interés, fomentar mecanismos de evaluación periódica, promover la creación de manuales de procedimientos y normas y poder, eventualmente, garantizar una estructura que garantice su funcionamiento.

Transparencia con la Sociedad.- Este ámbito guía hacia una dirección correcta sobre la transparencia que debe tener la organización para con todos sus grupos de interés. Indica que se tiene que incentivar políticas en contra de la competencia desleal, piratería, corrupción, soborno o cualquier forma de corrupción, incluyendo la falsa publicidad o la utilización de defectos de la competencia para promover sus productos o servicios.

Cuando se analiza este ámbito se concluye que, entrega datos sobre si existen en la organización procedimientos de comunicación con los grupos de interés y cómo estos grupos pueden ayudar cuando toman decisiones en las políticas de la organización. También provee de datos relativos a indicadores sobre el dialogo con los stakeholders.

La consecución de la transparencia, guiada por este ámbito, lleva a la presentación de Balances económicos y financieros, que deben ser auditados por terceros, la realización de publicaciones sobre actividades sociales y/o ambientales, la publicación de forma periódica de una memoria de sostenibilidad que incluya información sobre el desempeño de la organización en aspectos sociales y ambientales, tanto favorables como desfavorables y el empleo de su Planificación Estratégica.

El IRSE con su herramienta ESTUDIARSE logra identificar estas brechas y analiza los resultados obtenidos del diagnóstico inicial. Esto se realiza para poder acortar estas diferencias y obtener resultados a corto y largo plazo.

2.2.1.2 Proveedores- Poder Negociador

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, al ofrecer un servicio de consultoría, obtiene la información de proveedores que son los referentes a nivel mundial de las bases de Responsabilidad Social, esto significa que el IRSE lo que hace es acoplar y mejorar la información

proporcionada por los especialistas, esta información sirve como un input para el servicio que proporciona el IRSE que es la consultoría, en este caso el servicio final, obteniendo así un acopio de información de varias entidades internacionales para convertir esta información en diferentes tipos de servicios.

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial para ofrecer sus servicios de consultoría realiza sus ventas a través de contactos que llegan a ella por su calidad, efectividad, y transparencia de servicio.

El plus que tiene el Instituto de Responsabilidad Social Empresaria es que cuenta con la experiencia del Presidente del IRSE Ing. Roque Morán quién fue parte del comité espejo que trabajo para sacar la GUÍA ISO 2600, posee conocimientos invaluable acerca del manejo de esta guía y un direccionamiento estratégico aplicado a todas las empresas.

El IRSE obtiene su modelo de gestión en la Guía G3 del GRI, El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización basada en la red que produce un marco de sostenibilidad de informes completos que se utiliza ampliamente en todo el mundo. GRI se ha comprometido con la mejora continua del marco y en todo el mundo de la aplicación. Objetivos centrales de GRI incluyen la incorporación de la divulgación de información sobre ambiental, social y gobernanza.

Marco GRI Información se desarrolla a través de una búsqueda de consenso, múltiples grupos de interés. Los participantes provienen de negocio global, la sociedad civil, los sindicatos, instituciones académicas y profesionales.

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Actualmente, más de 140 organizaciones y más de 100 socios personales forman parte de Forética. Dentro de la asociación conviven empresas de todos los tamaños y sectores de actividad, además de asociaciones profesionales, organizaciones del tercer sector o académicos de reconocido prestigio, entre otros.

El IRSE tiene una alianza estratégica con Forética para hacer uso de su norma certificable SGE-21, es la única norma certificable en el campo de Responsabilidad Social.

2.2.1.3 Clientes-Poder Negociador

El poder negociador, se basará en la oferta y demanda del servicio de consultoría. El poder negociador del Instituto de Responsabilidad Social se basará en la presentación de oferta y calidad de sus productos.

Los clientes, son las organizaciones que quieren realizar y tener un modelo de gestión en Responsabilidad Social Empresarial, este servicio es técnico y especializado, y está enfocado para clientes con convencimiento de principios y valores, además que el segmento escogido es exclusivo, el servicio de consultoría no está enfocado para comercializarse masivamente con un servicio de consumo masivo.

A continuación nombramos los clientes que han sido atendidos por el Instituto de Responsabilidad Social:

- MOVISTAR
- PRONACA
- MUTUALISTA PICHINCHA
- OCP
- AMANCO PLASTIGAMA
- HOSPITAL METROPOLITANO
- ADELCA
- PACIFICARD
- ESPAE

- ETERNIT
- NESTLÉ
- GENERAL MOTORS
- CORPORACIÓN MARESA
- AVIS
- KAWA MOTORS
- GPS TRACK
- MARESA COLOMBIA
- MAZMOTORS
- MARESA ENSAMBLADORA
- CNT
- ACE SEGUROS
- SEGUROS ORIENTE
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
- CENACE
- INDUSTRIAS ALES

El IRSE está considerando estrategias de de marketing que tome en cuenta a los clientes cautivos y a los potenciales clientes. Estas estrategias se considerarán en el capítulo de segmentación.

2.2.1.4 Mega fuerza Gobierno-Presión, Control y Regulación

El Gobierno ha realizado una iniciativa para motivar a las empresas que puedan tener responsabilidad en sus organizaciones, esta es la ordenanza

del Municipio de Quito que motiva la RSE. El objetivo de la Ordenanza es generar una cultura basada en la ética y responsabilidad, elementos indispensables para que la empresa incorpore acciones de responsabilidad social.

También se dará asistencia técnica e incentivos en el pago de tributos. El Municipio creará el Banco de datos de responsabilidad social y el premio a la Responsabilidad Social con el objeto de reconocer, estimular y difundir las acciones de las empresas.

Se establecen ocho categorías institucionales para el premio: grandes, medianas, pequeñas, personales, comunitarias, artesanales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales. La empresa que quiera participar debe presentar un balance social sobre las actividades que desarrolla.

Clasificación acciones

Talento humano: por remuneraciones, capacitación, programas de innovación tecnológica, gestión de riesgo, recreación y deporte, etc.

Proveedores: grado de satisfacción por el servicio y producto

Naturaleza: tratamiento de desechos industriales, desechos sólidos, reciclaje, programas de otras fuentes energéticas, etc.

Comunidad: colaboración con entidades benéficas, gatos en fundaciones propias, voluntariado corporativo, programas integrales de minorías, etc.

Estas empresas deben obtener una certificación de responsabilidad social empresarial.

El ganador del premio recibirá una estatuilla o escultura Y la autorización municipal para utilización pública del distintivo ‘Socialmente responsable’ en sus productos o servicio.

El banco de datos y el premio de responsabilidad social contarán con una página web accesible a través del portal oficial del municipio en donde se publicarán las bases del concurso, la convocatoria y las firmas seleccionadas.⁷

Artículo 1.- objeto de la ordenanza.- El objeto de la presente ordenanza es motivar una cultura basada en la ética y la responsabilidad social con miras a la generación de un territorio competitivo y una sociedad sostenible.

Esta ordenanza incentiva a todas las organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con o sin fines de lucro, que desarrollan actividades en el Distrito Metropolitana de Quito, a incorporar integralmente en sus operaciones la Responsabilidad Social, como un

⁷ MUNICIPIO DE QUITO. [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view]

modelo de gestión alineado al desarrollo sostenible que toda organización moderna debería incorporar en sus operaciones, desde su estrategia fundamental, valores, políticas y prácticas en todos los niveles.

Tal modelo de gestión excede las obligaciones impuestas por la legislación.⁸

Anexo No. 1

2.3 ANÁLISIS INTEGRAL

2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento

2.3.1.1 Metodología Investigativa: Proceso de Investigación de Mercados

En la actualidad, se va tomando conciencia sobre las consecuencias y la mala utilización de los recursos naturales de las generaciones pasadas, el daño se causa a nuestras generaciones venideras, el daño del que se habla no solo es ambiental sino que también se incluye daños a los aspectos sociales y económicos.

Al hablar de tecnología, se comprueba que esta avanza a pasos agigantados y acorta fronteras y nos presenta un sinnúmero de

⁸ CONSEJO METROPOLITANO DE QUITO. (2011). Ordenanza Metropolitana No. 033. p. 6.

posibilidades. También constatamos que existen consecuencias negativas debido al avance tecnológico, ocasionando perjuicio a nuestro planeta a esta nuestra generación y las generaciones venideras.

El llamado “progreso”, analizado desde el punto de vista de la globalización nos exige estar en un aprendizaje continuo buscando nuevas tendencias de comercialización y negociación, pero también nos obliga a revisar las fallas que hemos tenido en el pasado, lo que podemos potencializar en el presente y como trascender en el futuro.

Cuando se habla de globalización debemos considerar que las organizaciones deben imponerse a dos grandes desafíos: el primero conseguir un desarrollo sostenible es decir, satisfacer las necesidades del presente, sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Este objetivo al parecer inalcanzable, en la actualidad el desarrollo económico es grande, la injusta distribución de la riqueza abre más la brecha y esto se ve reflejado en las oportunidades que no son las mismas para todos. Al tratar de lograr el primer objetivo lograremos un lugar en donde exista menos desigualdad y las generaciones venideras tengan un legado justo y equitativo.

El segundo objetivo es llegar a que las organizaciones sobrevivan basándose en la competitividad y calidad de sus productos o servicios. Para esto deberán buscar innovaciones considerando la economía,

relaciones sociales y el medio ambiente, no se puede olvidar a la tecnología con las nuevas tendencias y encaminándolas al Desarrollo Sostenible, esto nos lleva a un incremento en la rentabilidad de la organización sin dejar de lado el bienestar de nuestro planeta.

Este Desarrollo Sostenible puede ser medido, demostrado y auditado, las empresas que están consientes sobre los problemas que no le permiten desarrollarse y trascender en el tiempo, pueden llegar a tener una línea de base para optimizar sus recursos y ser rentables.

La presente tesis nos ayudará a potencializar los Servicios que el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial ofrece a sus clientes para lograr la consecución de estos dos grandes objetivos.

El concepto de Responsabilidad Social, es relativamente nuevo, en la última década ha sido relevante para la evolución de este concepto que solo había formado parte de una recolección de importantes asuntos tratados de manera aislada podemos nombrar: la calidad, la gestión medio ambiental, el clima laboral, las seguridad y salud ocupacional entre otros, además se incluye la labor social caritativa, asistencialista y en muchos casos substituida de las obligaciones de los gobiernos del mundo, que muchas de las organizaciones la han aplicado como una iniciativa que parte de solidaridad y altruismo.

Este concepto se origina desde la ética, filantropía, obra social, caridad, reputación, imagen, gobierno corporativo, desarrollo del talento humano,

preservación del medio ambiente, transparencia, rendición de cuentas, trascendencia de lo económico, etc., y se busca un concepto que logre integrar de manera natural y con sentido común todos estos aspectos nombrados en Responsabilidad Social.

Este concepto ha sido adoptado por las organizaciones como una estrategia, partiendo desde la práctica de sus valores, llegando a un plano filosófico como lo es la misión, visión, y plasmándolo en la aplicación de indicadores numéricos y cualitativos, distribuidos en múltiples dimensiones que logran medir con certeza el estado situacional en Responsabilidad Social de una organización.

La Responsabilidad social empresarial es –deberías ser- un acto permanente de sentido común, es el uso responsable de la libertad, que se hace tangible a través de una cultura organizacional donde dos valores, la justicia y la paz, apuntalan principios básicos de la convivencia social: respeto a la dignidad humana, búsqueda del bien común solidaridad y subsidiariedad.⁹

Es importante citar el aporte de la Iglesia Católica para este concepto, en sus encíclicas sociales que se remontan al siglo XIX, año 1881, con la “Rerum Novarum” del Papa León XIII, hasta la reciente “Caritas In Veritate” de Benedicto XVI de junio 2009, y también debemos nombrar Karol Wojtyla, conocido como Juan Pablo II, quien publicó tres encíclicas referentes al tema *Lavorem Exercens* (1981), *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) y *Centesimus Annus* (1991). Se debe citar otro

⁹ R., MORAN. (2010). *Asumir un Cultura de Responsabilidad Social, un Reto lleno de Beneficios*. El Comercio, suplemento de Responsabilidad Social. Un Compromiso Integral con la Comunidad. Quito: 29 de marzo de 2010.p.1.

documento, publicado el 29 de junio de 2004, denominado “Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia”- sin embargo de que es “solo” un compendio-, implica un profundo escrito que enmarca a la responsabilidad social dentro de un referencial moderno, amplio e integrador, en donde emplaza con estrictez, sin tapujos a la globalización frente al desarrollo humano, al mal uso de los recursos económicos buscados como un medio donde la dignidad humana, la solidaridad y la búsqueda del bien común sucumben ante la ambición de poder y del poseer.

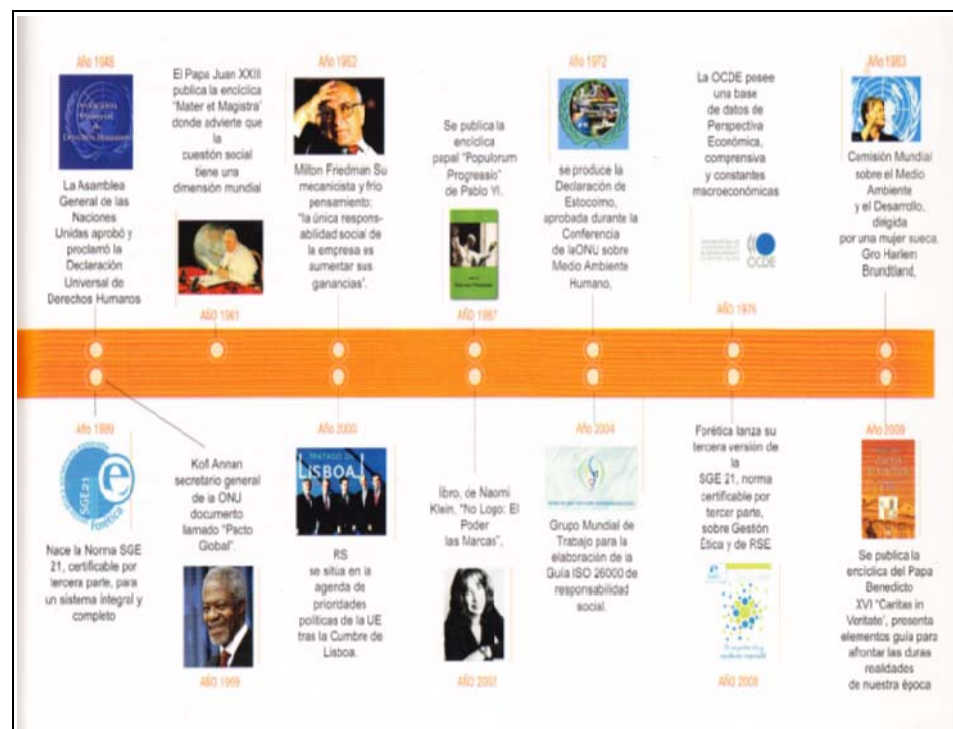
Uno de los personajes importantes que ha realizado aportes para este concepto es Kofi Atta Annan, al realizar el anuncio de la declaración de los Principios del Pacto Global en el tiempo que fue secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, en el Foro económico Mundial de 1999 en la reunión de Davos, estos son:

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
2. Asegurarse de no ser cómplice en abusos a los derechos humanos.
3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.

5. Abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
7. Apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Este hombre también fue el pionero en las metas y Objetivos de Milenio (año 2000), suscrita por 192 países que pusieron como meta lograr estos objetivos hasta el año 2015.

Gráfico N° 5



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Ximena Arregui.

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que busca la excelencia en cualquier tipo de organización, ya que es un eje transversal de todo el sistema organizacional de una empresa y que, además se enfoca tanto en las personas, en las condiciones en las que trabajan, como en la obtención de la mejor calidad en todos los procesos que éstas realizan.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un medio ideal para integrar las acciones y decisiones estratégicas de las Organizaciones. Trata de llegar al mejoramiento, tanto económico, social y ambiental, como un ineludible apuntalamiento a su el objetivo principal que es la búsqueda de superávit, utilidades y el progreso continuo de su situación en general.

La responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere a la responsabilidad social de las empresas como:

... “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus

propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntari.¹⁰

La comisión de las comunidades europeas en su afán de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social empresarial publicó el 18 de julio de 2001 un informe denominado “Libro Verde” y su definición dicta que: es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.¹¹

La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones a sus stakeholders. De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la

¹⁰ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. (2010). [<http://www.ilo.org/public>]. *Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa. (RSE).*

¹¹ Cfr. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Bruselas.

economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

La Responsabilidad Social Empresarial previene los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen, de mercado y puede llevar a la desaparición del negocio.

Tomando en consideración la investigación primaria fase cualitativa aplicando entrevistas que permitirán conocer sobre lo que se va a investigar a través de documentos, testimonios proporcionado en base a cifras, datos que constituyan un mecanismo útil para la investigación; para esto se utilizará el método de entrevistas.

El objetivo primordial de la investigación es tener un registro de hechos que permita agrupar datos y poder unificar semejanzas y diferencias para tener como resultado un adecuado estudio, teniendo en claro la segmentación en base a la oferta, la demanda y a la competencia.

Para motivos de este estudio, se tomará en cuenta a las 46 empresas más rentables del Ecuador, ubicadas en la provincia de Pichincha que tengan un poder económico alto, y que puedan pagar un servicio de consultoría en Responsabilidad Social.

“El universo es todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común, observable, susceptible de ser medida.”

Según datos de la Superintendencia de Compañías se tomó como referencia las 46 empresas más rentables de Ecuador de la provincia de Pichincha.

“Una muestra es un conjunto de unidades, una porción total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto”.

El estudio de una muestra es más sencillo que el estudio de una población completa, y tiene un mayor nivel de calidad, es por esto que para este estudio se tomará una muestra par identificar las características relevantes de la población.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N = Es el tamaño de la población o universo.

K = es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, el cual indica la probabilidad de que los resultados de la muestra de la investigación sean ciertos., es decir un 95% de confianza.

E = Es el error muestral deseado, es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendrá si preguntamos al total de ella, para este estudio es el 10%.

P = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=Q=0.5$ que es la opción más segura.

Q = es la proporción de individuos que no posee esa característica, es decir, es $1-p$.

N = es el tamaño de la muestra, es decir numero de encuestas que se va a realizar.

$$n = ((1,96^2) * 0,5 * 0,5 * 46)$$

$$((0.1^2) * (46-1)) + (1,96^2) * 0,5 * 0,5$$

Cuadro N° 1

FORMULA FINITA		
NIVEL DE CONFIANZA	95,50%	
	INSERTAR DATOS	RESPUESTA
U (universo) variables N y E	46	33
N (muestra) variables U y E	33	46
E (error) variables U y N		9,36%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ximena Arregui.

Tomando en cuenta el universo de las 46 empresas más rentables en el Ecuador de la provincia de Pichincha.

Cuadro N° 2

Provincia	No. Empresas
Pichincha	46
Guayas	34
Azuay	10
Manabi	6
Cañar	1
Tungurahua	3

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ximena Arregui.

Los objetivos de la investigación nos ayudarán a determinar:

- Qué necesitan las empresas en temas de consultoría en Responsabilidad Social, en que basan su criterio para adquirir un servicio.
- Investigar los puntos débiles de la competencia para reforzar los servicios que ofrece el Instituto de Responsabilidad Social.
- Entender que valoran las empresas seleccionadas para adquirir un servicio en Responsabilidad Social.
- Conocer preferencias de estas empresas en calidad, servicio, eficiencia, cumplimiento, eficacia.

- Analizar la posibilidad de realizar estudios de mercado para ofrecer los servicios de consultoría para las provincias de Guayas, Manabí, Tungurahua, Cañar, Azuay.
- Conocer las estrategias a aplicar para los mercados cautivos y los potenciales mercados.

Para realizar este estudio utilizaremos entrevistas, que es una técnica para recopilar datos, en donde se realiza un dialogo entre dos personas para levantar información sobre la comercialización de servicios de consultoría, para que este objetivo se consiga es importante que la persona que realice esta encuesta tenga conocimiento sobre la comercialización de los servicios de consultoría en Responsabilidad Social, para que los aportes sean de trascendencia para el análisis.

Los análisis específicos a los que se quiere llegar con la investigación son:

- Conocer de los modelos de Gestión que usa la organización.
- Conocer si el tema de Responsabilidad Social es familiar.
- Conocer si algunos de los temas de Responsabilidad social es conocido y aplicado en las organizaciones.

- Conocer si los componentes de Responsabilidad Social se aplican en la organización.
- Conocer si la apreciación de implementar Responsabilidad Social en la empresa es rentable.
- Conocer la inversión que estaría dispuestas hacer las organizaciones para implementar Responsabilidad Social.
- Saber si está familiarizado con los estándares internacionales para aplicar Responsabilidad Social.

Las entrevistas fueron realizadas a 33 de las 46 empresas más rentables en el Ecuador.

Las encuestas fueron realizadas a las siguientes organizaciones:

- HERDOÍZA CRESPO CONSTRUCCIONES
- LAFARGE CEMENTO
- GENERAL MOTORS
- OTECEL
- ITABSA
- YAMBAL
- GRUPO SUPERIOR
- TÉCNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES

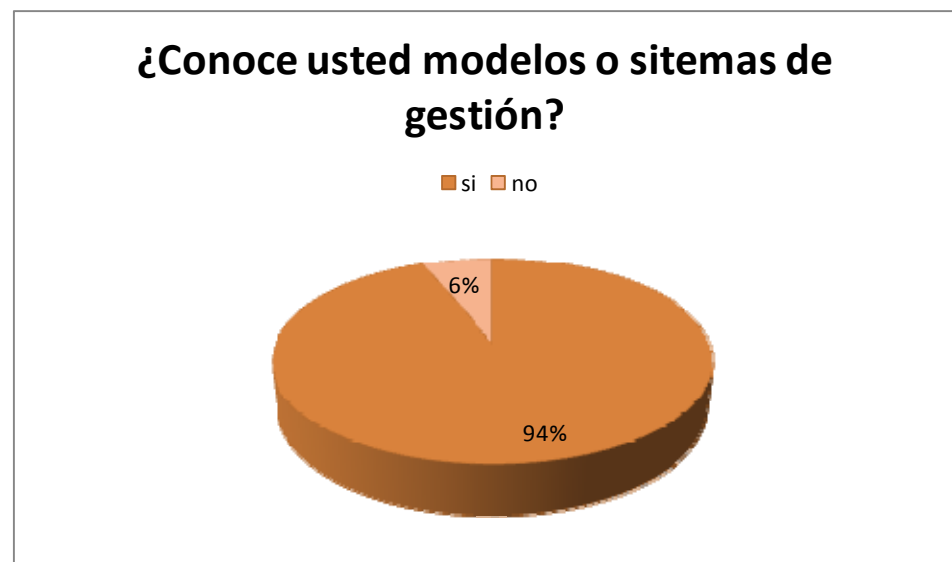
- HIDALGO E HIDALGO
- COMOHOGAR
- COMERCIAL KYWY
- ADELCA
- FYBECA
- CORPORACIÓN LA FAVORITA
- PRODUCTOS AVON
- AYMESA
- IDEAL ALAMBREC
- SUPERDEPORTE
- GRUPO TRASVEL
- MODERNA ALIMENTOS
- PANAVIAL
- TEOJAMA COMERCIAL
- ECUADOR BOTTING COMPANY
- PROESA
- ECONOFARM
- ECUAJUGOS
- SALUDSA
- CASABACA
- CONSERMIN
- PRODUCTOS FAMILIA SANCELA
- NESTLE
- INDUSTRIAS ALES
- QUITO MOTORS

Se puede visualizar en el Anexo 2 y 3, la Segmentación de las Empresa y la entrevista elaborada.

A continuación los resultados de las entrevistas que se realizaron a 33 de los funcionarios de las 46 empresas más rentables en el Ecuador

1 ¿Conoce usted modelos o sistemas de gestión?

Gráfico N° 6



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El 94% de los entrevistados nos dijo que si conoce Modelos de Gestión, esto nos da la pauta para saber que la mayoría de funcionarios tiene conocimientos e información necesaria con respecto a Modelos de Gestión

2 ¿Su empresa utiliza modelos o sistemas de gestión para sus actividades operacionales?

Gráfico N° 7

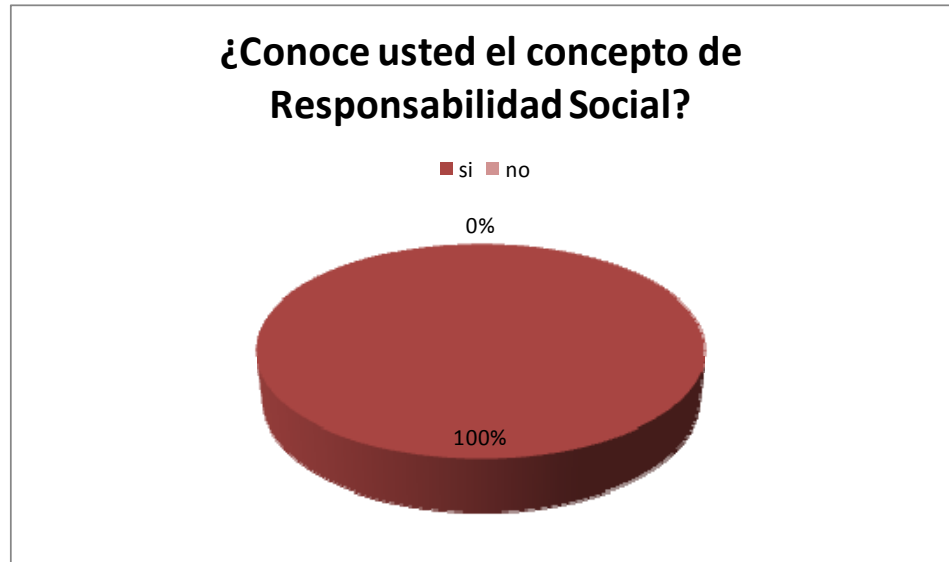


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El 63% de los entrevistados nos respondió que si utiliza modelos o sistemas de gestión par sus actividades operacionales.

3. ¿Conoce usted el concepto de Responsabilidad Social?

Gráfico N° 8



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El 100% de nuestros entrevistados nos confirmó, si se conoce el término responsabilidad social.

4. ¿Conoce el concepto de Stakeholders o grupos de Interés?

Gráfico N° 9

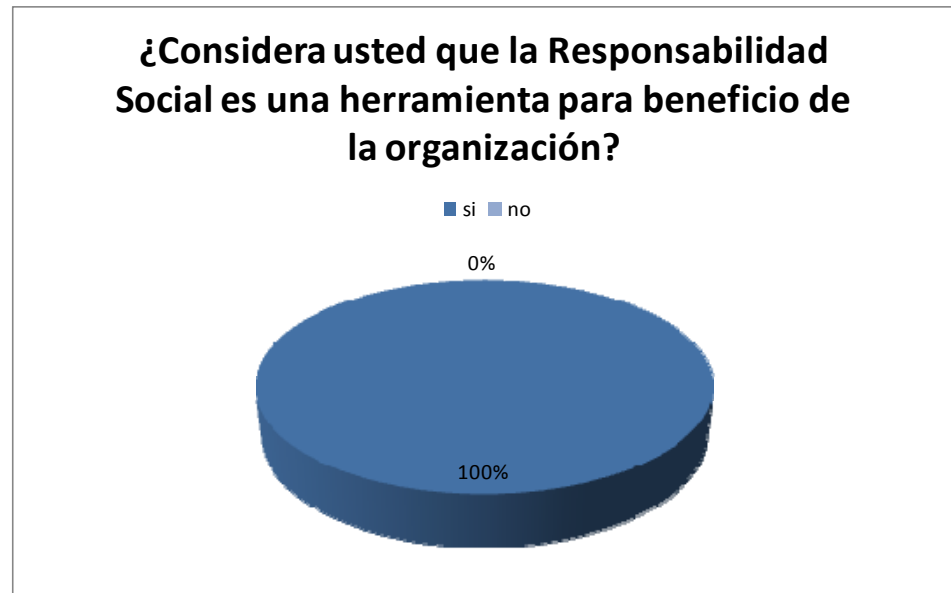


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El 94% de nuestros entrevistados, concuerdan que conocen el tema Stakeholders o grupos de interés y tenemos un 6% de los entrevistados que no han escuchado del término.

5. ¿Considera usted que la Responsabilidad Social es una herramienta para beneficio de la organización?

Gráfico N° 10



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

El 100% de los entrevistados considera que la Responsabilidad Social es una herramienta para beneficio de la organización.

En esta pregunta se fundamento la respuesta de cada uno de los colaboradores y se obtuvo los siguientes comentarios:

- La práctica de Responsabilidad Social es voluntaria pero es trascendente para la organización.
- Las empresas la usan como herramienta de Marketing
- Ayuda a la reputación corporativa
- Concientiza a la gente en prácticas responsables

- Cuida el medio ambiente
- Trata de tener menos impactos y contribuir a la sociedad
- Transparencia en sus actividades
- Uso eficiente de sus recursos
- Tema de actualidad
- Imagen de la empresa
- Inversiones medioambientales
- Procesos conjuntos para salvar el planeta

6. Le gustaría implementar Responsabilidad Social en su Organización.

Gráfico N° 11



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

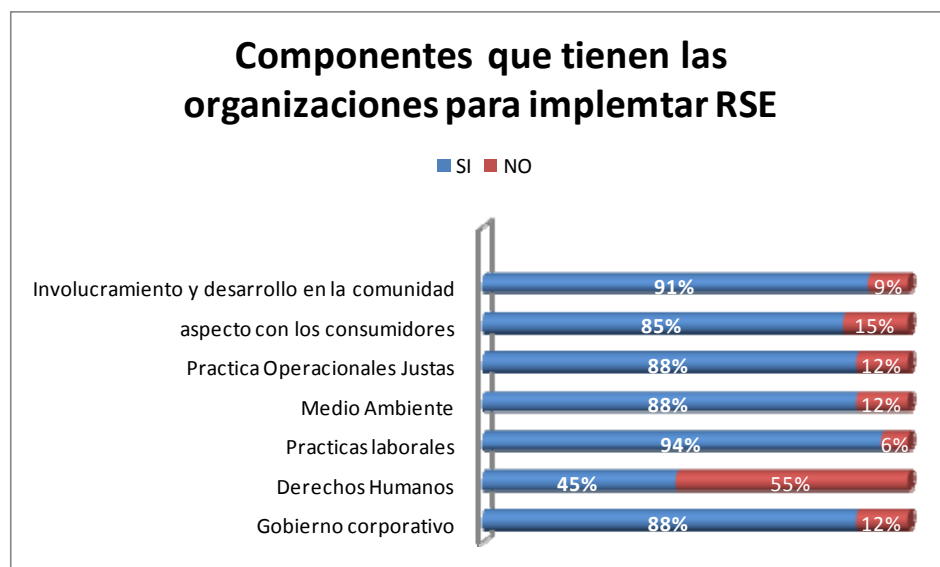
El 100% de los entrevistados contestaron que si les gustaría implementar responsabilidad social en sus organizaciones.

Esta pregunta también consideró la respuesta de los entrevistados, el porqué les gustaría implementar Responsabilidad Social, los comentarios fueron:

- Imagen de la empresa
- Transparencia
- Resultados eficientes
- Status para la empresa
- Compromiso de los colaboradores
- Campañas ambientales unen gente
- Trabajos para la comunidad
- Ver los beneficios que se obtienen de la implementación
- Comprobar reducción de costes
- Ejemplo para otras empresas
- Transmitir confianza a clientes

7. ¿Qué componentes tiene su empresa para implementar la Responsabilidad Social?

Gráfico N° 12



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

En esta encuesta podemos ver que el 91% de los entrevistados tiene el componente Involucramiento y desarrollo en la comunidad y el 9% no lo tiene.

El 85% de los entrevistados tiene el componente aspecto con los consumidores, un 15% no lo tiene.

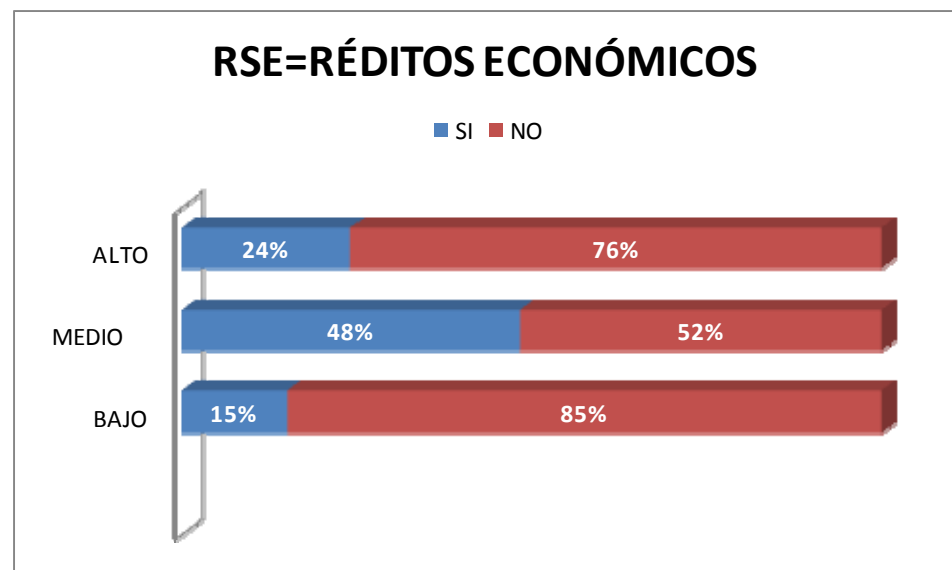
El 88% de los entrevistados tienen los componentes prácticas operacionales justas, medio ambiente.

El 45% de los encuestados dijo que si tienen el componente Derechos Humanos, 55% desconoce de este componente.

El 88% de los entrevistados tiene el componente gobierno corporativo, pero el 12 % no lo tienen.

8. La responsabilidad Social tiene réditos económicos en cualquier Organización ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted sobre esto?

Gráfico N° 13

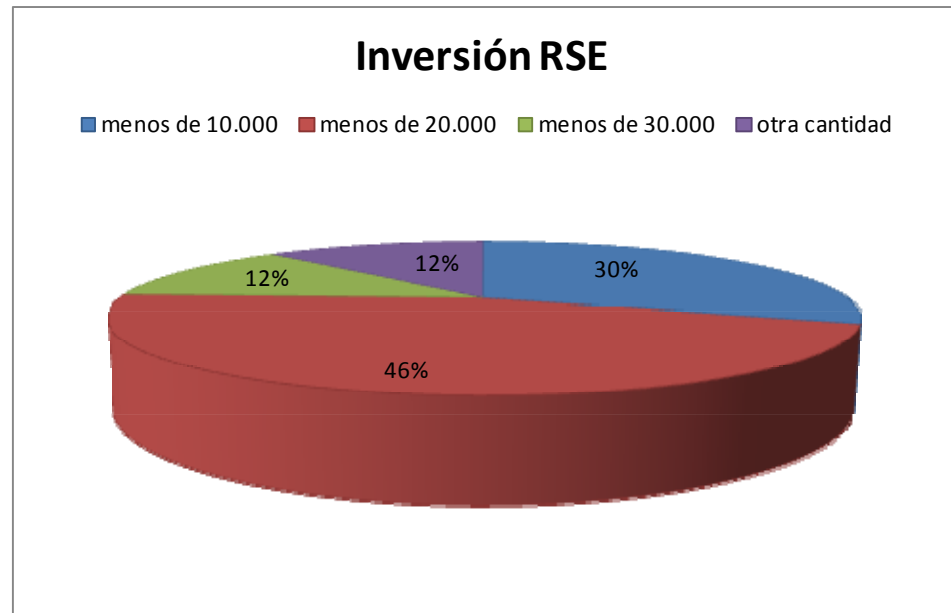


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

Podemos observar que el 24% de los entrevistados saben que se obtiene réditos altos implantando RSE, el 48% piensan que el rédito es medio, el 15% piensa que el rédito es bajo.

9. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a invertir para implementar Responsabilidad Social en su organización?

Gráfico N° 14

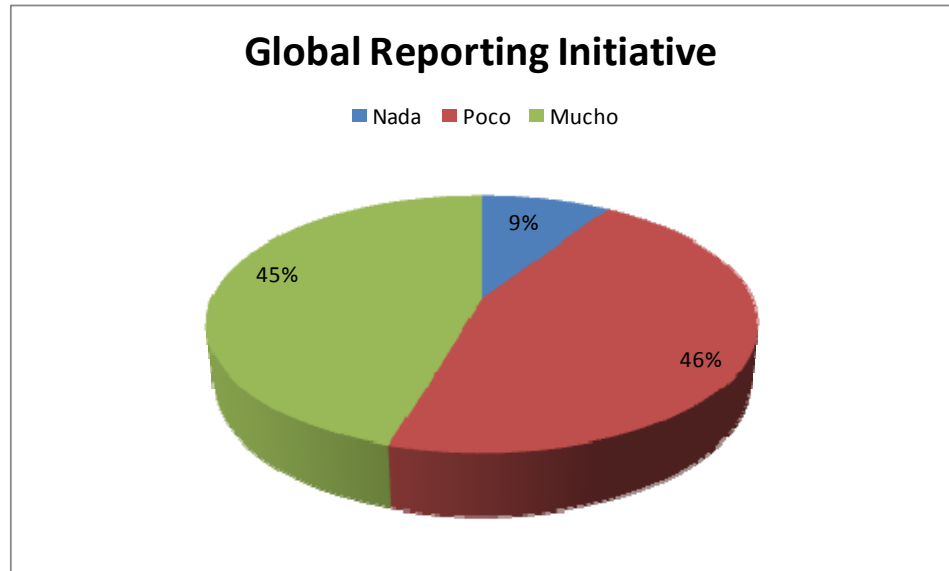


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

Para realizar inversiones en responsabilidad Social, nuestros entrevistados respondieron que el 46% está dispuesto a invertir menos de \$20.000 en RSE, el 30% está dispuesto a invertir en menos de \$10.000, el 24% estaría dispuesto a invertir menos de \$30.000 y otra cantidad.

¿Conoce el término Global Reporting Initiative?

Gráfico N° 15



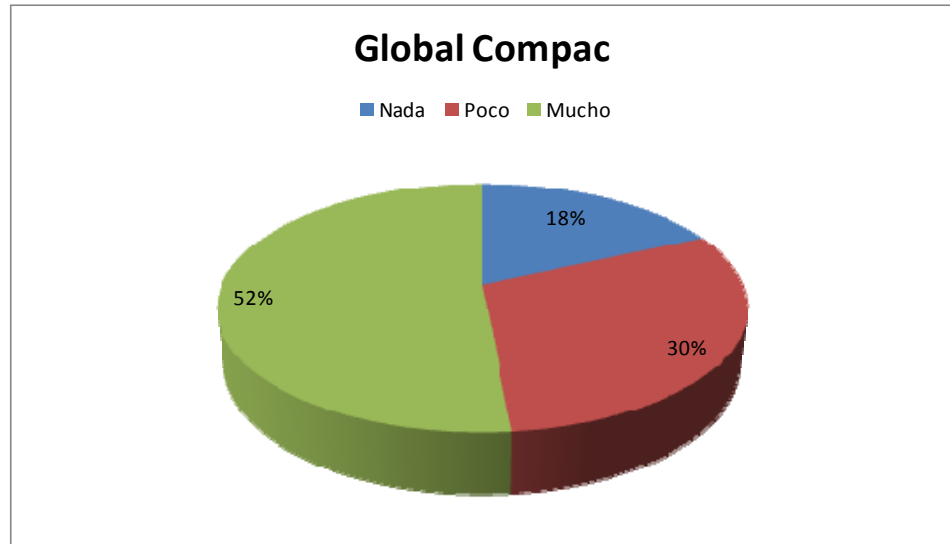
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

En esta encuesta podemos ver que el 45% de nuestros entrevistados conocen el término Global Reporting Initiative, el 46% de los entrevistados conoce poco del tema y el 9% desconoce completamente este tema.

¿Conoce el término Global Compac o Pacto Mundial?

Gráfico N° 16

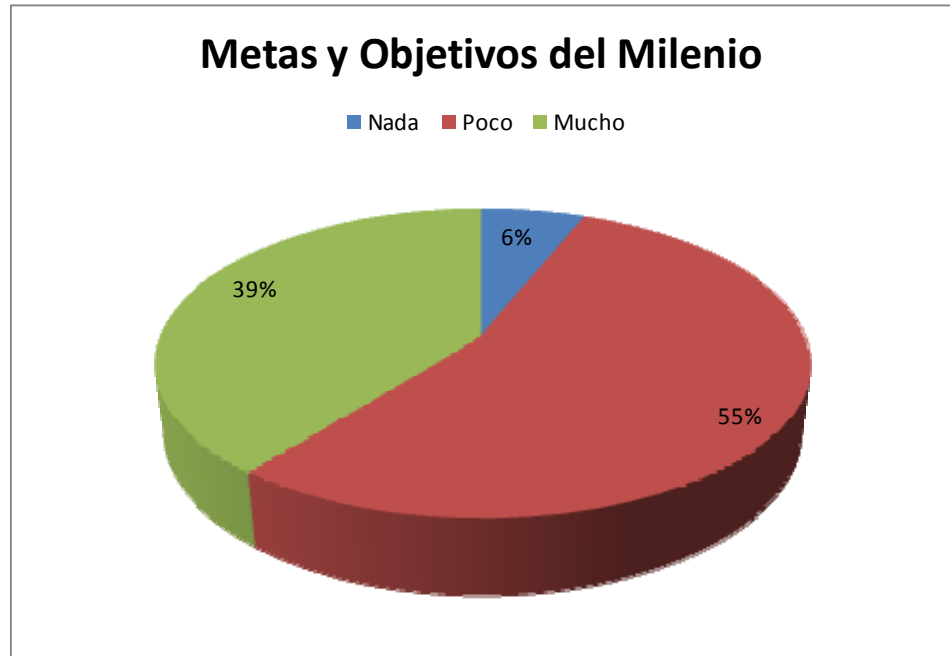


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El 52% de los entrevistados conocen el término Global Compac, el 30 % nos dijo que conoce poco acerca de este término y el 18% desconoce del término.

¿Norma ISO 26000?

Gráfico N° 17



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El 39% de los entrevistados conoce acerca de la ISO 26000, el 55% de los entrevistados tiene poco conocimiento, y el 6% de los entrevistados no tiene conocimientos de esta Guía.

¿Otra Iniciativa?

Existen algunas iniciativas que se han mencionado a esta investigación como lo son:

- SGE-21
- 10 principios del desarrollo sostenible
- Ordenanza Municipal

Anexo 3. Formato de Encuesta

Se reforzó la entrevista hecha obteniendo cinco entrevistas personales adicionales a las de las 33 realizadas a las empresas más rentables del Ecuador, el objetivo de esta entrevista es determinar cuáles son las razones por las que la organización adquiriría un servicio de consultoría en Responsabilidad Social.

FYBECA

Ing. Michelle de Araujo

1. ¿Cree que la Responsabilidad social es un modelo de Gestión?

No lo veo como modelo de gestión, creo que es parte de marketing social, y va de la mano con los proyectos sociales.

2. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es un tema de Moda?

Creo que esta conceptualizado de esa manera.

3. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es medible, auditable, y sostenible en el tiempo?

Creo que con las nuevas tendencias se puede realizar lo auditable, no conozco si es sostenible

4. ¿Le gustaría ampliar los conocimientos en Responsabilidad Social?

Si

5. ¿Su empresa tiene presupuesto para realizar una inversión en Responsabilidad Social?

Un presupuesto establecido no, pero se asigna un porcentaje al departamento de Marketing para realizar marketing social

6. ¿Los proyectos de Responsabilidad Social de su empresa tienen alguna finalidad específica o son sustentables?

Los proyectos son específicos hay varios, ninguno de ellos tiene relación con otro.

7. ¿Le gustaría ser parte de un gremio o de un grupo que realice prácticas reales de responsabilidad social?

Si y además que pueda darnos capacitación sobre como enlazar los proyectos de responsabilidad social.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente por estas capacitaciones?

\$5000

NESTLÉ

Ing. Sebastián Borja

1. ¿Cree que la Responsabilidad social es un modelo de Gestión?

Si creo que puede analizarse como un modelo de Gestión.

2. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es un tema de Moda?

No creo que pueda ser un plus para la empresa el que tenga responsabilidad Social no por moda, sino por convicción

3. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es medible, auditable, y sostenible en el tiempo?

Si, Nestlé tiene algunos programas de Responsabilidad Social que son medibles auditables y sustentables en el tiempo y que demuestran ganancias o réditos para la Organización

4. ¿Le gustaría ampliar los conocimientos en Responsabilidad Social?

Si, lamentablemente hay muy pocas organizaciones que conocen del tema

5. ¿Su empresa tiene presupuesto para realizar una inversión en Responsabilidad Social?

Si se considera un presupuesto anual para Responsabilidad Social

6. ¿Los proyectos de Responsabilidad Social de su empresa tienen alguna finalidad específica o son sustentables?

Si todos son sustentables, está comprobado con los estudios realizados.

7. ¿Le gustaría ser parte de un gremio o de un grupo que realice prácticas reales de responsabilidad social?

Si eso erradicaría un tanto la corrupción y nos daría criterios iguales para realizar las actividades

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente por estas capacitaciones?

\$20.000

MODERNA ALIMENTOS

Ing. Roque Morán

1. ¿Cree que la Responsabilidad social es un modelo de Gestión?

Si estoy convencido de ello, ya que Responsabilidad Social es el eje para el manejo de toda la organización

2. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es un tema de Moda?

No creo que las empresas se han dado cuenta que este es un tema de futuro y que si no hacemos algo, pues nuestros hijos no tendrán futuro.

3. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es medible, auditable, y sostenible en el tiempo?

Si creo que es medible, auditable y sostenible en el tiempo y da réditos para la organización

4. ¿Le gustaría ampliar los conocimientos en Responsabilidad Social?

Si, no hay muchas opciones de donde la verdad.

5. ¿Su empresa tiene presupuesto para realizar una inversión en Responsabilidad Social?

Si se considera un presupuesto anual para Responsabilidad Social.

6. ¿Los proyectos de Responsabilidad Social de su empresa tienen alguna finalidad específica o son sustentables?

Se trata en lo posible de hacerlos sustentables pero no se tiene la guía de cómo hacerlo

7. ¿Le gustaría ser parte de un gremio o de un grupo que realice prácticas reales de responsabilidad social?

Si, claro que si, nos ayudaría a ser equipo entre las organizaciones

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente por estas capacitaciones?

\$50000

PANAVIAL

Máster Marlene Rodríguez

1. ¿Cree que la Responsabilidad social es un modelo de Gestión?

Si, estamos descubriendo que es un modelo de gestión

2. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es un tema de Moda?

Creo que en un principio así fue el planteamiento ahora es un tema de futuro de que pasará mañana con las organizaciones

3. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es medible, auditable, y sostenible en el tiempo?

Si, si esta encaminada y los proyectos sociales, están encaminados a lograr los objetivos de la organización

4. ¿Le gustaría ampliar los conocimientos en Responsabilidad Social?

Si claro que si

5. ¿Su empresa tiene presupuesto para realizar una inversión en Responsabilidad Social?

Se considera tenerlo para el próximo año, recién estamos incursionando en el campo de la Responsabilidad Social.

6. ¿Los proyectos de Responsabilidad Social de su empresa tienen alguna finalidad específica o son sustentables?

No, estamos comenzando con los proyectos todavía no están establecidos.

7. ¿Le gustaría ser parte de un gremio o de un grupo que realice prácticas reales de responsabilidad social?

Si claro que si

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente por estas capacitaciones?

\$25000

OTECCEL

Ing. Pablo Viteri

1. ¿Cree que la Responsabilidad social es un modelo de Gestión?

Si creo que si se lo puede manejar como un modelo de gestión.

2. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es un tema de Moda?

En la empresa no lo manejamos como tema de moda sino más bien de cultura.

3. ¿Cree usted que la Responsabilidad Social es medible, auditable, y sostenible en el tiempo?

Si claro que si,

4. ¿Le gustaría ampliar los conocimientos en Responsabilidad Social?

Si la empresa como es una multinacional, prepara al personal y da charlas para que se involucren con los proyectos que tiene claro, proyectos con centros de niños trabajadores, ancianos, etc.

5. ¿Su empresa tiene presupuesto para realizar una inversión en Responsabilidad Social?

Si se considera un presupuesto anual para Responsabilidad Social.

6. ¿Los proyectos de Responsabilidad Social de su empresa tienen alguna finalidad específica o son sustentables?

Si todos están alineados a los objetivos de la organización

7. ¿Le gustaría ser parte de un gremio o de un grupo que realice prácticas reales de responsabilidad social?

Si, me gustaría, pero que el tema de gremio o asociación no se malentienda que sea transparente y que nos sean los mismos del gremio jueces y parte.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente por estas capacitaciones?

\$60000

De estas entrevistas realizadas, se puede concluir que las empresas si quieren invertir en responsabilidad social, muchas de ellas realizan labor social, pero los proyectos sociales no están alineados con los objetivos de la empresa.

El tema de Responsabilidad social se ha convertido en un tema futurista, un tema que trasciende bien analizado y elaborado, y unido al plan estratégico de las empresas.

Se destina un presupuesto anual para responsabilidad social y un presupuesto entre \$5000-\$60000 para capacitación. Las organizaciones quieren contar con un entrenamiento o capacitaciones periódicas pero no encuentran muchas opciones.

El gremio del que se habla o asociaciones impulsaría el desarrollo económico de las organizaciones con transparencia, además que ayudaría a tener políticas homogéneas para la libre competencia en los mercados.

2.3.1.2 Análisis de las Necesidades a través de la Segmentación

El término mercado significa cosas distintas para personas diferentes, gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y la voluntad de comprar.¹²

La segmentación de mercados permite identificar grupos de consumidores con necesidades similares, y analizar las características, comportamientos de compra, además la segmentación aporta información que permite a los especialistas diseñar la mezcla ideal del Marketing Mix para especificar las características y deseos de uno o más segmentos. La

¹² C., LAMB, J., HAIR, C., MC DANIEL. (2006). *Marketing*. p. 224.

segmentación está de acuerdo al concepto de marketing en satisfacer necesidades y deseos del consumidor, al mismo tiempo que cumplen las metas y objetivos de la empresa.

Para que una segmentación sea efectiva se debe definir segmentos que reúnan cuatro criterios básicos:

Rentabilidad: Un segmento debe ser suficientemente grande para justificar el desarrollo, creación, el mantenimiento de una mezcla de Marketing especial.

Identificación y Mensurabilidad: Los segmentos deben ser identificables y medibles.

Accesibilidad: La organización sea capaz de alcanzar a los miembros de los segmentos determinados con mezclas de marketing a la medida.

Capacidad de respuesta: Es posible segmentar los mercados con cualquier criterio que parezca lógico.

Es posible segmentar a los mercados industriales utilizando algunas de las variables empleada para la segmentación de mercados de consumo, como por ejemplo las geográficas, los beneficios buscados y el nivel de uso, sin embargo también existen variables específicas para estos mercados: Bonoma y Shapiro pusieron la clasificación de variables de

segmentación de mercados industriales: geográficas, operativas y la última individuales.¹³

Variables Demográficas:

- El IRSE se enfocará en las 46 empresas más rentables de Ecuador de la provincia de Pichincha.
- Atendemos a empresas grandes que están distribuidas en la provincia de Pichincha.

Variables Operativas:

- Tecnológicas el IRSE está analizando la posibilidad de contar con un software para realizar las implementaciones de Responsabilidad Social.
- Cuenta con programas y recursos de tecnología de punta para resolver inquietudes y necesidades de los clientes.
- Usuarios: debemos dirigirnos a cliente y a no clientes.
- Capacidades de los clientes: El IRSE se enfocará en los clientes que requieren muchos servicios de consultoría de Responsabilidad Social.

¹³ P., KOTLER, K., KELLER. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Person Education. p. 258.

Enfoques de Compra:

- Estructura de Poder: El IRSE se centrará en ofrecer sus servicio a las 46 empresas más rentables del Ecuador en la provincia de Pichincha.
- Naturaleza de las relaciones existentes: El IRSE tratará de hacer negocios con las empresas más deseables es decir las de mayor poder económico.
- Políticas Generales de Compra: El IRSE prefiere firmar contratos realizados por servicios prestados.
- Criterios de Compra: El IRSE trabajará con las empresas cuya prioridad es el servicio, calidad, transparencia.

Factores Situacionales:

- Aplicaciones Específicas: El IRSE se enfocará en ofrecer su servicio de consultoría para la implantación del modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

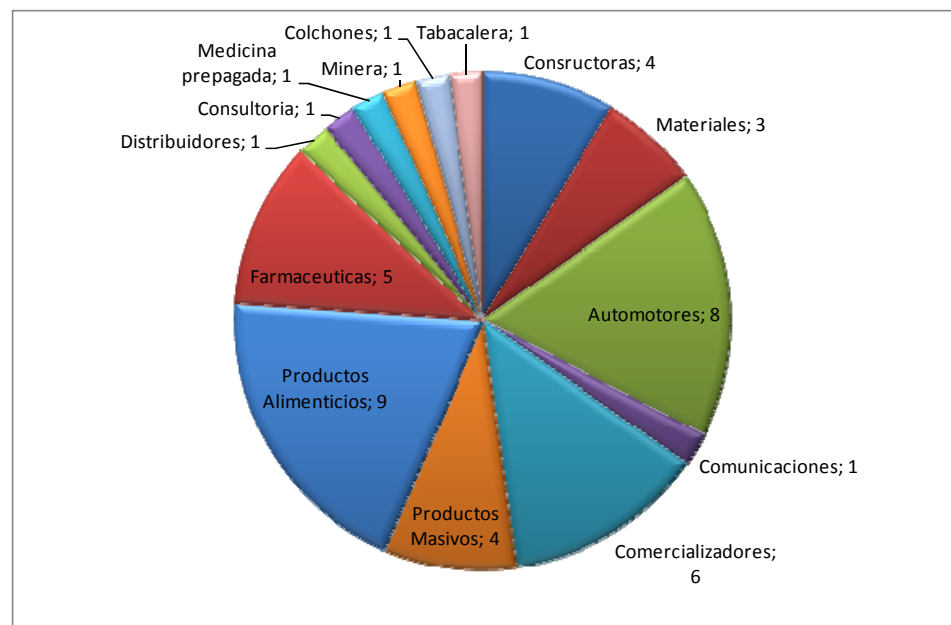
Características del Personal:

- Semejanza Comprador/ Vendedor: El IRSE trata de buscar organizaciones que compartan valores y principios éticos.

- Actitudes hacia el riesgo: El IRSE prefiere identificar las organizaciones y tratar de entender su organización funcional es decir analizar los procesos antes de ofrecer la implementación, ya que el servicio es transparente.

Para este estudio se considera a las 46 empresas más rentables del Ecuador de la provincia de Pichincha, para obtener una segmentación adecuada se clasificará a las empresas por su giro del negocio.

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

A continuación de esta segmentación se considera realizar un perfil para poder ofrecer un servicio a cada una de estas empresas.

Los segmentos más grandes dentro de las 46 empresas más rentables en el Ecuador son el campo de los alimentos y el grupo de Automotores,

estos dos segmentos están en crecimiento, las personas nunca dejarán de comprar productos alimenticios, y el campo de automotores es uno de los más grandes en Ecuador, si bien la crisis ha afectado este segmento, este se ha mantenido.

En estos dos segmentos identificados, muchas de las empresas tienen un departamento de Responsabilidad Social, o programas pero no están definidos como estrategias, se podría utilizar esa falencia para ofrecerles el servicio de consultoría en Responsabilidad Social.

El uso de la marca, de estas 46 empresas el 22% conoce el trabajo que el IRSE desarrolla en términos de consultoría.

Existe falencia en la parte comercial y no existe una relación con los clientes para complementar los servicios luego de la implantación.

Las estrategias de marketing efectivas requieren la segmentación del mercado en segmentos homogéneos, coherentes con las necesidades y deseos de que cada uno de éstos, el diseño de productos y servicios que coincidan con esos deseos y la construcción de una estrategia de marketing efectiva que permita a la empresa alcanzar a esos segmentos del target, los recientes avances en el terreno de la información (el desarrollo de la llamada tecnología de la información), están introduciendo cambios en el área de la segmentación.

Este análisis lo basaremos buscando con las entrevistas realizadas analizar los nuevos servicios que el Instituto de Responsabilidad Social puede ofrecer a sus clientes y a potenciales clientes.

Los objetivos de la segmentación del mercado se la analizarán con dos opciones de segmento:

La primera segmentación se hará a los clientes ya cautivos es decir a los que ya han trabajado con el Instituto de Responsabilidad Social empresarial, que ya han sido parte de un modelo de implementación pero que quisieran servicios adicionales, o nuevos servicios para cubrir sus necesidades.

Para cubrir las necesidades de nuestros clientes, se hizo varias preguntas para saber de sus necesidades.

Los clientes que ya han trabajado con el Instituto de Responsabilidad Social son:

- OCP
- CNT
- TELEFÓNICA
- MUTUALISTA PICHINCHA
- CCH Y PANAVAL
- ACE SEGUROS
- SEGUROS ORIENTE

- INDUSTRIAS ALES
- HOSPITAL METROPOLITANO
- CENACE
- PACIFICARD
- ETERNIT
- ADELCA
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
- EJERCITO ECUATORIANO
- AMANCO PLASTIGAMA
- ESPAE
- UTPL
- PRONACA

De estos clientes se realizo una encuesta telefónica para saber sus necesidades específicas y ofrecerles nuevos servicios, la encuesta nos dio estos resultados:

- Se necesita capacitar al personal en responsabilidad social
- Ayuda con los proyectos sociales
- Reuniones de empresas que hacer responsabilidad social
- Foros y desayunos de trabajo para realizar acciones conjuntas

La segunda segmentación que se tomará en cuenta para este estudio las 46 empresas más rentables de la provincia de pichincha para ofrecerles los servicios de consultoría en responsabilidad social.

Para analizar este segmento se consideró entrevistas realizadas a 33 de las 46 empresas más rentables en el Ecuador, la información obtenida para la aplicación de estrategias a través de la segmentación son:

- Las empresas quieren visualizar tangibles para implementar responsabilidad social.
- Las organizaciones como es un segmento e un servicio especializado las organizaciones poseen recursos para asignarlos.
- Capacitaciones, el presupuesto en capacitaciones es un mercado potencial para el IRSE.
- El precio que están dispuestos a pagar es alto.

Se debe considerar estrategias para cada segmento de mercado, identificado el giro de negocio de las 46 empresas más rentables, el modelo de implementación se acopla a las necesidades de cada empresa.

2.3.1.3 Posicionamiento en el Sector Industrial

Todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, se dirigen a las necesidades o grupos que puedan atender mejor,

y a continuación, posicionan su producto de modo que el mercado meta reconozca la oferta y la imagen distintiva de la empresa. Si una compañía no logra posicionarse adecuadamente, confundirá el mercado.

El atractivo de los factores de diferenciación girarán en torno a tres criterios claves:

Relevancia: Los consumidores del servicio deben sentir que el servicio ofrecido es relevante e importante, en este caso el implementar responsabilidad social crea y ayuda a tener réditos económicos.

Exclusividad: Los servicios prestados deben considerarse distintivos y superiores, ningún competidor ofrece en el mercado la implantación del modelo de responsabilidad social unido al plan estratégico de la empresa.

Credibilidad: Algunas de las empresas que han realizado esta implementación han podido visualizar y palpar los réditos económicos, morales, sociales, ambientales para las organizaciones.

El servicio que ofrece el IRSE se basa en la viabilidad, comunicabilidad y sustentabilidad del modelo de responsabilidad social.

Una dimensión estratégica es cualquier cosa que me pueda dar una ventaja competitiva sobre mis rivales. Si por cualquier cosa tengo todas las ventajas sobre mis competidores, entonces tendría una ventaja

absoluta, mientras que si prefiero especializarme en algún tipo de actividad o producto porque me considero más eficiente que en otros, entonces estaríamos hablando de una ventaja comparativa.

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial tiene una ventaja comparativa con respecto a CERES, si bien la competencia no es al mismo nivel ya que están enfocados en clientes diferentes el concepto para difundir RSE es el mismo; el IRSE es el referencial para la implantación de Responsabilidad Social, su ámbito de acción es técnico, pero se diferencia de su competencia al ofrecer en su servicio en calidad, responsabilidad, efectividad, adicional el plus que ofrece es medible y sostenible en el tiempo

Analicemos los servicios que ofrece CERES VS los Servicios que ofrece el IRSE:

Cuadro N° 3

CERES SERVICIOS	IRSE-SERVICIOS
Indicadores CERES-ETHOS®:	Diagnóstico en RSE, basado en el GRI, Global Reporting Initiative.
Indicadores de profundidad	Análisis del Diagnóstico, estrategias para acortar brechas
Indicadores binarios y cuantitativos	Planificación Plan estratégico
MediciónMDGScan®	Acompañamiento Planes de Acción
Evaluación del respeto al Pacto Global de las Naciones Unidas (NNUU) y apoyo a elaboración del Informe de Progreso (Communication On Progress).	Memorias de Sostenibilidad
Capacitaciones a la demanda y ciclo de cursos	Capacitaciones, cursos, talleres.
	Direccionamiento estratégico de Stakeholders

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Como lo podemos visualizar en el cuadro adjunto la competencia no es igual podría definirse que el concepto es el mismo pero tiene diferentes ámbitos de acción.

Con este análisis lo que se busca, es además de ser el referente en Responsabilidad Social, y ofrecer un servicio de calidad, responsabilidad, efectividad ser el líder en dar servicios de consultoría para que las empresas puedan tener responsabilidad social en sus organizaciones, no como se lo ha venido exhibiendo de marketing social y ayuda social, sino que todos los proyectos y acciones sean sostenibles en el tiempo y alineados a las estrategias y cumplimiento de objetivos de las organizaciones.

El tema de Responsabilidad Social está en auge, y es indispensable si queremos tener un futuro para las generaciones venideras que las organizaciones tomen conciencia de los recursos utilizados y de los que no son renovables para poder ser sustentables en el tiempo. Para los países extranjeros esta cultura ya está implantada en las organizaciones, eso es lo se busca para el mercado Ecuatoriano, que todas las empresas sean transparentes en sus actividades y puedan reportar responsabilidad social.

El mercado ecuatoriano a través del gobierno, a la cabeza con el Vicepresidente de la República Lenin Moreno ha desencadenado y ha roto paradigmas con respecto a la responsabilidad social que no solo

llega con la ayuda para discapacitados sino que va más allá y que trasciende para tener conciencia y hacer las cosas con justicia y equidad. En el mercado en el que nos desarrollamos tenemos gran oportunidad para ofrecer estos servicios y más aun innovar los productos, las sociedades son cambiantes y los servicios y productos no pueden permanecer estáticos, deben estar evolucionando para satisfacer requerimientos.

En el Ecuador muchas organizaciones y como lo vimos anteriormente no hacen inversiones para responsabilidad social, la estrategia de mercado con la que se promociona el servicio es un diagnostico para la empresa para saber en dónde está en responsabilidad social y el plus a este diagnostico una percepción de Stakeholders, saber cómo están llegando a los grupos de interés.

La marca IRSE esta posicionada en el mercado como un referente en responsabilidad social, pero se debe adoptar una estrategia de diferenciación de servicio, no hay empresa en el mercado que pueda ofrecer un servicio técnico en Responsabilidad social.

3 PLAN ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN) – PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 Concepto Plan de Marketing

La planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en un futuro determinado. La planeación de Marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. La planeación de marketing es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercializadores y precios, forman parte del plan de marketing. El plan de marketing es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área y para gerentes de áreas afines a mercadotecnia.¹⁴

Los elementos para un plan de Marketing:

¹⁴ C., LAMB, J., HAIR, C., MC DANIEL. (2006). *Op. Cit.* p. 39

Gráfico N° 19

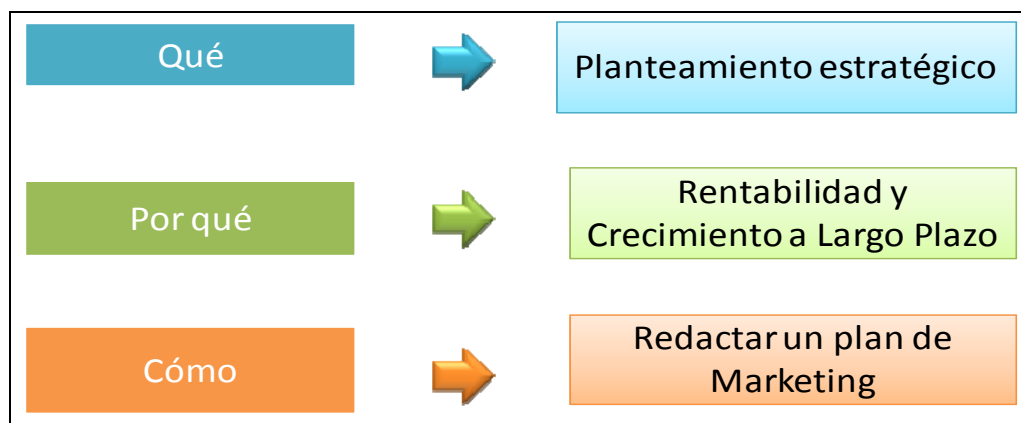


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

La creación e implementación de un plan de marketing permitirá que la empresa alcance sus objetivos de marketing y tenga éxito.

Todo Plan de Marketing será específico para la empresa que lo formuló. Aunque el formato y orden de la presentación sea flexible, el mismo tipo de preguntas y tópicos se deben incluir en cualquier tipo de marketing.¹⁵

Gráfico N° 20



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

3.1.2 Visión

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial busca ser una empresa en continuo crecimiento que proporcione a sus clientes calidad en la implementación del Modelo de Responsabilidad Social, Este servicio es medible, documentable y sustentable en el tiempo para brindar oportunidades de mejora para la organización.

3.1.3 Misión

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial tiene como misión brindar el servicio de consultoría en la implementación de un Modelo de

¹⁵ Ibídem. p. 41.

Responsabilidad Social Empresarial para grandes, pequeñas y medianas empresas que requieran plasmar un modelo de Responsabilidad Social para sus organizaciones, este modelo ayuda a las empresas a establecer un proceso sistemático basado en Responsabilidad Social ofreciéndoles una base para lograr unir el aspecto económico, social, ambiental, ético y valores.

3.1.4 Valores

Los valores organizacionales que tiene el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial para su calidad de servicio son:

- Ética profesional
- Honestidad, lealtad, y profesionalismo.
- Compromiso con la organización
- Mejoramiento Continuo
- Transparencia

3.1.5 Factores Clave de Éxito

Los factores Claves de Éxito para el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial son:

- Utiliza un modelo de gestión para realizar la implantación de RSE
- Marca conocida, el IRSE es el referente para Responsabilidad Social.

- El presidente del IRSE tiene conocimientos de las Guía ISO 26000
- Tiene alianzas estratégicas con empresas Europeas para certificación y gestión (Forética, GRI, ISO)
- Los productos en este caso el servicio se acopla a las necesidades de la empresa

3.1.6 Segmentos: Grupo Objetivo (B2B)

El grupo objetivo al que se quiere llegar son los clientes que ya han trabajado con el IRSE y en Responsabilidad Social, y cautivar nuevos clientes con la investigación nuevos productos que se acoplen a lo que las organizaciones necesitan.

Sin olvidar las empresas que ya tienen Responsabilidad Social, orientándolas a que sus proyectos, acciones sean sustentables en el tiempo. Sin dejar de lado las empresas pequeñas que también pueden invertir en Responsabilidad Social.

3.1.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos Estratégicos del Instituto de Responsabilidad Social son:

- Realizar una estrategia de segmentos para clientes, y potenciales clientes.
- Identificar al servicio exclusivo.

- Diferenciar al servicio.
- Fidelizar al de Clientes: El Marketing de retención se basa en “vincular” a los clientes actuales (fidelización) y generar beneficios en base a su rentabilidad. Cuanto mayor sea la duración de la relación comercial, mejores van a ser los resultados.

3.1.8 Matriz Análisis F → D → A → O

Es importante para toda organización conocer la situación actual de la empresa analizándola desde varios puntos de vista, con lo que se obtiene una amplia visión de la situación de empresa; para ello se realizará un análisis interno como externo del Instituto de Responsabilidad Social Empresarial.

3.1.8.1 Oportunidades

Es importante conocer todas las situaciones externas, positivas que generan el entorno, y entre ellas podemos mencionar:

- Captación de nuevos clientes y fidelización de los ya existentes
- Ser una marca reconocida Top of Mind, posicionamiento en la mente del consumidor, esto ocasiona aumento de participación en el mercado.
- Ocasionar alianzas estratégicas con organizaciones que realices RSE para tratar casos, dictar cursos, obtener más información para ecuatorianizarla.
- Diversificar los servicios, crear nuevas líneas.

- Mejorar la comercialización de servicios ofreciéndoles un valor agregado.
- Obtener una mayor participación en el Mercado.
- Mercado existente no ha sido explotado.
- Sea requisito internacional y gubernamental
- Consultores con experiencia
- Innovación y cambios

3.1.8.2 Amenazas

Para tomar medidas preventivas, es necesario conocer aquellas situaciones negativas que pueden afectar al giro del negocio o ponerlo en riesgo. Para el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial las amenazas que tiene son:

- Consultores independientes
- Competencia desleal
- Costos de gestionar e implantar modelo de Responsabilidad Social
- Las empresas no invierten en Responsabilidad Social
- No se conoce el verdadero concepto de Responsabilidad Social
- Existe confusión con las prácticas mal entendidas de Responsabilidad Social
- Al obtener la implantación son autónomos para realizarla nuevamente

3.1.8.3 Fortalezas

Los factores internos y positivos que diferencia a los servicios del instituto de Responsabilidad Social dentro del mercado y que le pueden ayudar a tener una ventaja competitiva son:

- Ente técnico especializado en RSE
- Marca Posicionada IRSE
- Presidente del IRSE, fue parte del comité Espejo de la ISO 2600
- Consultores capacitados y con experiencia
- Servicio acoplado a cualquier organización
- Alianzas internacionales
- Actualizaciones continuas de información y tendencias en Responsabilidad Social
- Posibilidad de Crecimiento, aumento de plazas de trabajo

3.1.8.4 Debilidades

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial necesita conocer aquellos elementos que tiene como organización que le impide sobresalir, y que son una barrera para desarrollar una adecuada estrategia. Estas debilidades son:

- Falta de un departamento de comercialización
- Fidelización de Clientes
- Falta de un departamento de Marketing

3.1.9 Matriz Planificación FDAO – Estrategias

La matriz de Planificación será utilizada para planear la ejecución de una solución.

El planeamiento de la solución debe ser elaborado como respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué: ¿Qué acción va ser desarrollada?
- Cuándo: ¿Cuándo será realizada la acción?
- Quién: ¿Quién será el responsable de la implantación?
- Por qué: ¿Por qué fue definida esta solución (resultado esperado)?
- Dónde: ¿Dónde será implementada la acción (alcance)?
- Cómo: ¿Cómo va ser implementada (pasos de la acción)?

3.1.10 Objetivos Específicos de Marketing

Los objetivos de Marketing para el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial son los siguientes:

- Identificar al servicio como exclusivo
- Diferenciación en el servicio
- Lograr un incremento del 40% en las ventas para el año 2012
- Aumentar la cartera de clientes en un 50%
- Diversificar los servicios

- Estar en el 10% del TOP OF MIND de los clientes
- Generar campañas de comunicación
- Relanzamiento de la Marca

3.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.2.1 Estrategias de Desarrollo

3.2.1.1 Diferenciación

Las organizaciones Cuando el producto físico no se puede diferenciar con facilidad, la clave del éxito competitivo reside en añadir servicios valiosos y mejorar su calidad. Los principales factores de diferenciación de servicio son: facilidad de pedido, la entrega, la instalación, el entrenamiento del cliente, la asesoría técnica, el mantenimiento y las reparaciones.¹⁶

La intangibilidad de los servicios tiene implicaciones al seleccionar los elementos de marca puesto que las dimensiones y los planes de los servicios con frecuencia se realizan lejos de la ubicación del servicio.

El IRSE Instituto de Responsabilidad Social Empresarial al ser el ente técnico que promueve la aplicación y consecución de un modelo de gestión en RSE, ofrece su especialización ya que ningún competidor en

¹⁶ P., KOTLER, K., KELLER. (2006). *Op. Cit.* p. 378.

el mercado cuenta con la herramienta EstudiaRSE de propiedad de IRSE, lo que ocasiona una preferencia de los consumidores por la experiencia, calidad, transparencia, confiabilidad, medible, auditable, y sustentable en el tiempo.

El IRSE obtiene su estrategia de diferenciación gracias a la calidad, responsabilidad, eficiencia, transparencia de su servicio, el servicio hay que tomar en consideración que es especializado, si bien todas las empresas pueden tener responsabilidad social, se necesita realizar una inversión alta para su implantación.

Algunas de las estrategias de diferenciación que se adoptará en este plan de marketing:

- Selección de elementos de marca: Logotipo, símbolos, slogans.
- Creación de dimensiones de imagen: comunicaciones de Marketing que permitan a los consumidores saber mas del servicio ofrecido.
- Publicidad Especializada.
- Servicio y calidad.
- Precio

3.2.2 Disciplinas de Valor

3.2.2.1 Intimidad con el Cliente

Las organizaciones que practican intimidad con el cliente trabajan mucho para conocer muy bien a sus clientes, entender sus necesidades mejor que la competencia. Estas empresas se acercan a sus clientes en búsqueda de su opinión sobre cómo mejorar sus servicios o como solucionar sus problemas específicos del cliente. De igual manera buscan tener una relación a largo plazo.

Para el IRSE la intimidad del cliente es lo más importante, ya que en consultoría la información que se maneja es muy delicada y pocas personas tienen acceso a la misma.

El IRSE considera que esta estrategia es una ventaja competitiva ya que proporciona confiabilidad, profesionalismo, transparencia en los trabajos que se elaboran.

El IRSE deberá tomar esta estrategia como una primordial para generar una afinidad con los clientes y saber de sus necesidades y expectativas de servicio, para crear una relación afectiva con el cliente y lograr fidelización por parte del cliente.

3.2.3 Estrategias Competitivas

3.2.3.1 Especialista

El IRSE busca realizar una estrategia de diferenciación en su servicio, y por ende tener una estrategia de especialista, es decir ser el único en el mercado que realiza implantaciones de un modelo de responsabilidad social.

Esta estrategia está alineada con la marca, prestigio, calidad del servicio.

3.2.4 Mezcla de Mercadotecnia

3.2.4.1 Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa es la preocupación de un negocio por el bienestar de la sociedad. Esta preocupación es demostrada por los gerentes que consideran tanto los mejores intereses a largo plazo de la compañía, como la relación de la empresa con la sociedad en la que opera. La teoría más reciente de la responsabilidad social es llamada el carácter sostenible. Esto se refiere a la idea de que las empresas socialmente responsables superarán a sus iguales en su desempeño al enfocarse en los problemas sociales del mundo y contemplarlos como oportunidades para incrementar las utilidades y ayudar al mundo al mismo tiempo. También es la noción de que las compañías no pueden

prosperar durante mucho tiempo (por no ser sostenibles) en un mundo en el que miles de millones de personas sufren y están en extrema pobreza. Así, es en el interés de un negocio encontrar formas de atacar tales males de la sociedad. Sólo las organizaciones de negocios tienen el talento, creatividad y habilidad ejecutiva para hacer el trabajo.

Los escépticos dicen que los negocios deberían enfocarse a obtener utilidades y dejar los problemas sociales y ambientales a organizaciones no lucrativas y el gobierno. El Economista Milton Friedman cree que el mercado libre, y no las compañías, debe decidir lo que es mejor para el mundo.¹⁷

Estos conceptos ayudan a comprender la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, el Instituto de Responsabilidad social empresarial, basa sus fundamentos en valores y principios.

PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Dignidad de la Persona Humana

Una sociedad justa puede ser realizada solamente en el respeto de la dignidad trascendente de la persona humana.

Ésta representa el fin último de la sociedad, que está a ella ordenada.

¹⁷ C., LAMB, J., HAIR, C., MC DANIEL. (2006). *Op. Cit.* p. 71.

El Bien Común

Es el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones, y a cada uno de sus miembros, el logro más pleno y más fácil de la propia perfección.

La Solidaridad

Es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de TODOS y CADA UNO, para que seamos verdaderamente responsables de todos, pretendiendo su igualdad en dignidad y derechos.

La Subsidiariedad

Todas las sociedades de orden superior deben ponerse en una actitud de ayuda -por tanto de apoyo, promoción, desarrollo- respecto a las menores.

VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**La Verdad**

La convivencia de los seres humanos es ordenada, fecunda y conforme a su dignidad de personas, cuando se funda en la verdad.

La Libertad

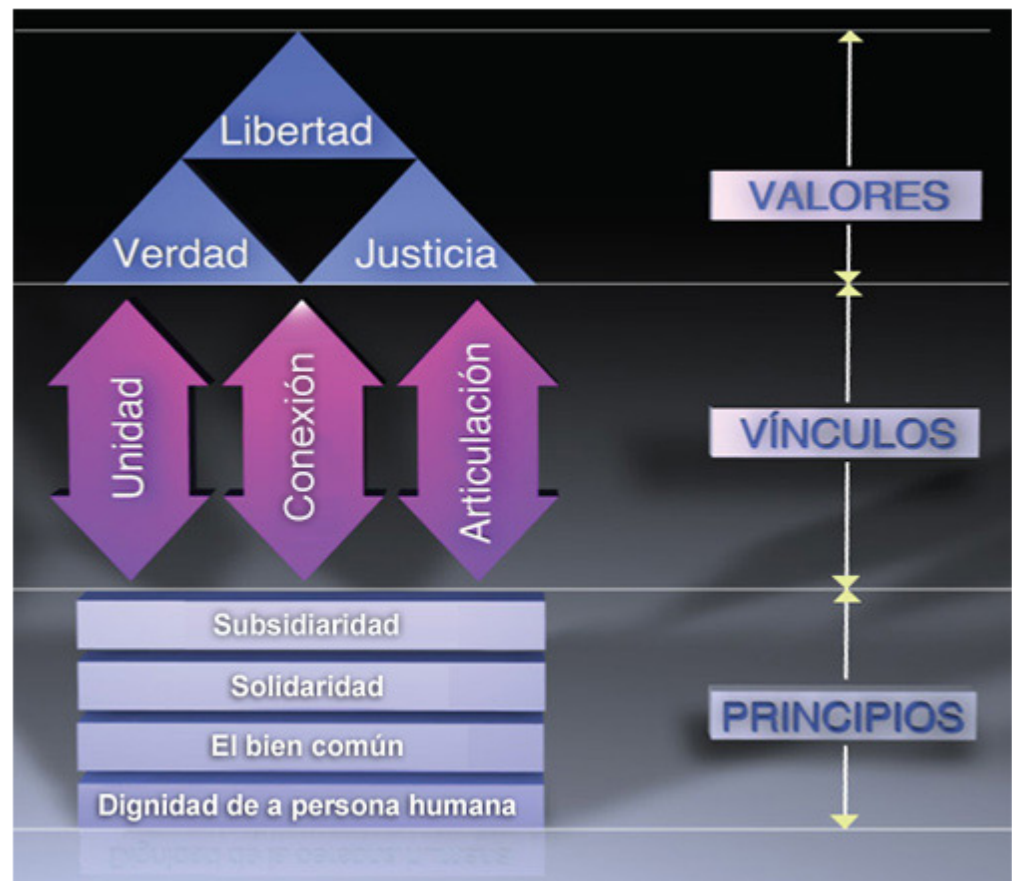
Toda persona humana tiene el derecho natural de ser reconocida como un ser libre y responsable; el derecho al ejercicio de la libertad es una exigencia inseparable de la dignidad de la persona humana.

La Justicia

Dar a cada uno lo que le corresponde. Actitud de reconocer al otro como persona, como criterio determinante de la moralidad en el ámbito intersubjetivo y social.

Este valor resulta particularmente importante en el contexto actual, en el que el valor de la persona, de su dignidad y de sus derechos, a pesar de las proclamaciones de propósitos, está seriamente amenazado por la difundida tendencia a recurrir, exclusivamente, a los criterios de la utilidad y del tener.¹⁸

¹⁸ IRSE. INSTITUTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ECUADOR. [<http://www.irse-ec.org/index.php>]

Gráfico N° 21

Fuente: IRSE-Instituto de Responsabilidad Social empresarial

Elaborado por: Ximena Arregui

3.2.4.2 Marketing Social

Marketing social es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad". Esta definición pertenece a Alan Andreasen y fue publicada en su libro Marketing Social Change.¹⁹

¹⁹ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_social]

Cuadro N° 4

DEFINICIONES DEL MARKETING SOCIAL	
Kotler y Zaltman, 1971	"El marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing"
Kotler, 1982	"El marketing social es el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo
Mushkat, 1980	"El marketing social es un complejo proceso que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública
Sirgy, Morris y Samli, 1985	"El marketing social es marketing para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de marketing a la comercialización de causas sociales"
Gómez y Quintanilla 1988	El marketing social es el análisis, planificación, control y puesta en funcionamiento de programas diseñados para llevar acabo intercambios de bienes, servicios o conductas para conseguir unos objetivos determinados".
Kotler y Roberto 1989	"El marketing social es una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo". El marketing Social es una estrategia para el cambio de la conducta y combina los mejores elementos de los enfoques tradicionales de cambio social en un marco integrado de planeación y acción, al tiempo que utiliza avances en la tecnología de las comunicaciones y técnicas de comercialización

Fuente: Investigación realizada

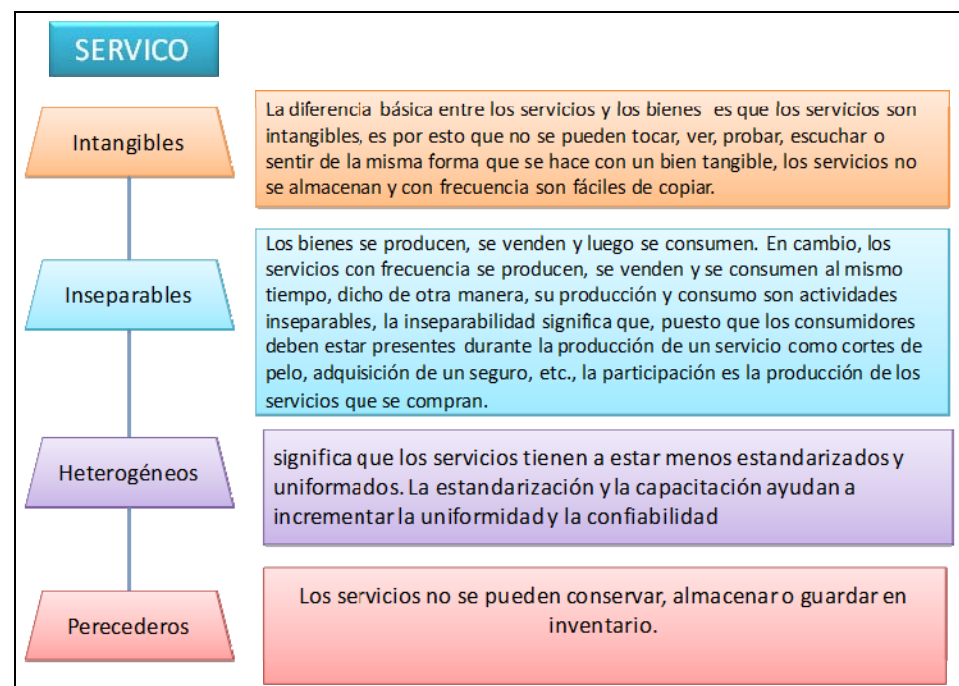
Elaborado por: Ximena Arregui

3.2.4.3 Servicio

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.²⁰

Los servicios tienen cuatro características únicas que los distinguen de los bienes:

Gráfico N° 22



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Considerando estas 4 características de los servicios, la calidad en el servicio es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles.

²⁰ C., LAMB, J., HAIR, C., MC DANIEL. (2006). *Op. Cit.* p. 362.

3.2.4.4 Producto- Servicio

Un producto es todo lo que una persona recibe en un intercambio. En el caso de una organización el servicio, la oferta del producto es intangible y consiste en gran parte de un proceso o una serie de procesos. Las estrategias de producto para ofertas de servicio incluyen decisiones sobre el tipo de proceso involucrado. Servicios centrales o suplementarios, estandarización o adaptación del servicio y la mezcla de servicios.²¹

El producto en el caso analizado es el servicio prestado el servicio puede estar en la categoría de Procesamiento de la persona que tiene lugar cuando el servicio se dirige a un cliente.

El instituto de Responsabilidad Social Empresarial tiene sus servicios enfocados en la implementación de un modelo de Responsabilidad Social, los servicios prestados son:

- Diagnóstico RSE
- Planes de Acción
- Ejecución y seguimiento
- Elaboración de reportes de Sostenibilidad
- Capacitaciones in House
- Identificación de grupos de interés

²¹ Ibídem. p. 367.

Estos servicios están considerados dentro la segmentación realizada para nuevos clientes que deseen incorporar Responsabilidad Social a sus empresas.

El siguiente mercado que vamos a considerar son los clientes cautivos, es decir los clientes actuales, para este segmento se ha considerado los siguientes productos nuevos:

- Manual para calificación de proveedores
- Desarrollo de proyectos sostenibles
- Capacitaciones periódicas grupos pequeños
- Diagnostico ISO 26000
- SGE-21 como norma no tiene buena acogida ya que en el Ecuador no se tiene cultura para realizar este tipo de implantación, pero se podría ajustar un producto basado en SGE 21
- Dictar cátedras de RSE para universidades
- Realizar o agrupar gremios para establecer prácticas justas
- Lograr apoyo del gobierno para realizar RSE en las entidades públicas.
- Buscar auspicios extranjeros
- Tratar de realizar publicaciones para recopilar buenas prácticas RSE
- Unir los planes estratégicos de las organizaciones y alinearlos a prácticas de responsabilidad social

- Levantar información y realizar estudios de las empresas del Ecuador como están en RSE
- Venta de Manuales de RSE (básicos)
- Alianzas estratégicas con medios radiales y medios escritos.

3.2.4.5 Precio: Decisiones Estratégicas

Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.²²

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general.²³

El precio de este servicio está dado de la siguiente manera:

²² L. Ibídem. p. 607-610.

²³ G., RANDALL. (2003). *Principios de Marketing*. 2da. Edición. International Thomson Editores. p. 243.

Cuadro N° 5

RUBRO	COSTO
Implementación Completa	\$40.000
Diagnóstico	\$6.000
Planes de Acción	\$10.000
Seguimiento y ejecución	\$10.000
Elaboración de Memoria	\$4.0000
El costo del consultor por proyecto es de 40% de la consultoría total es decir el costo del consultor por proyecto es de \$16.000	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Dependerá de las organizaciones si desean realizar toda la implementación, estos rubros se pueden cobrar por separado, adicional a esto se tienen un cuadro de capacitaciones:

Cuadro N° 6

RUBRO	COSTO
Capacitaciones 8 horas	\$2.000
Capacitaciones más de ocho horas	\$5.000
El consultor para capacitaciones cobra \$150 la hora dada	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Los precios están dados de acuerdo al costo de consultoría, el precio de las capacitaciones está de acuerdo al tema, expertiz del consultor y costo del mismo.

El precio está previsto para este servicio que es exclusivo.

Para estrategias de precio se debe considerar los nuevos productos que el IRSE estará en la capacidad de ofrecer, estos son:

Cuadro N° 7

RUBRO	COSTO
Manual para calificación de Proveedores	\$4.000
Desarrollo de proyectos sostenibles	\$10.000
Capacitaciones grupos pequeños	\$3.000
Diagnóstico ISO 2600	\$4.000
SGE-21	\$10.000
Cátedra para Universidades	\$2.000
Venta de manuales básicos de RSE	\$2.000
Planes Estratégicos	\$6.000
Total	\$42.000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Con los nuevos productos propuestos se obtendrá un ingreso adicional a las implementaciones de \$30.000

3.2.4.6 Plaza: Niveles y Decisiones Estratégicas

Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicios deben enfocarse en asuntos como conveniencia, número de puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación, y programación. Un factor clave que influye en la selección del proveedor de un servicio es la conveniencia. Por lo tanto, las compañías de servicio deben ofrecer conveniencia.²⁴

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial oferta sus servicios en la actualidad por venta directa, sus oficinas están situadas en Gabriel Onofre N46-29 y Marcos Joffre.

²⁴ C., LAMB, J., HAIR, C., MC DANIEL. (2006). *Op. Cit.* p. 369.

La estrategia para plaza en el IRSE se le ha tomado poco o nada de interés para desarrollarla, ya que se ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

El IRSE no cuenta con una distribución para sus servicio, si bien la ubicación para ofrecer un servicio no es de gran importancia, lo que es definitivo acerca del servicio es su accesibilidad o disponibilidad para el cliente cuando lo requiere el servicio, es por esto que ubicación no solo se refiere a proximidad física, también es importante la comunicación que se debe tener para una respuesta rápida y efectiva.

La estrategia para plaza va de la mano con la segmentación, con nuestro mercado objetivo claro, se debe realizar una planificación para conseguir citas en las 46 empresas más rentables del Ecuador de la Provincia de Pichincha, para ofrecerles los servicios del Instituto de Responsabilidad Social.

Para esta estrategia como el servicio es exclusivo, se tratará de llegar a estas empresas seleccionadas, el IRSE tiene la infraestructura en sus oficinas necesarias para realizar esta primera fase, se ocupará al personal administrativo para realizar las citas, el costo operativo que tendremos será de teléfono y de la persona de ventas que visitará al cliente para ofrecerle los servicios de consultoría, el gasto operativo del teléfono se estima que pueda ser de \$200 y el costo de la persona que ofrezca el servicio deberá tener el sueldo mínimo vital \$264 más comisiones del 4% del valor del servicio ofertado.

3.2.4.7 Promoción y Publicidad: Slogan, Logotipo y Decisiones Estratégicas

Los consumidores y los usuarios de negocios tiene más dificultad en evaluar los servicios que los bienes, porque éstos son menos tangibles, a su vez, los expertos en marketing, gerentes de marketing o expertos en marketing enfrentan más problemas para promover los servicios intangibles que los bienes tangibles.

Existen cuatro estrategias de promoción:

- Énfasis en los atributos tangibles
- El uso de fuentes personales de información
- La creación de una fuente imagen organizacional
- Compromiso con la comunicación poscompra.

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial no cuenta con un plan de promoción o una estrategia de promoción para comercializar su servicio.

En este capítulo se propone realizar algunas de las estrategias de promoción para que puedan cristalizarse y ver reflejadas en la rentabilidad de la empresa.

Promoción:

Se necesita realizar una inversión en publicidad de los servicios del IRSE, el presupuesto que se propone para gastos de publicidad es de \$6.264 este rubro por el momento será trimestral.

Para la consecución de esta estrategia se propone lo siguiente:

Dar una nueva imagen corporativa al IRSE, el logo utilizado tradicionalmente si bien demuestra seriedad y compromiso, necesita una imagen más limpia, para poder posicionarse en la mente del consumidor.

El actual logo es:

Gráfico N° 23



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

La nueva imagen que se le quiere dar al IRSE debe establecerse que se quiere ser una marca recordada para esto queremos proponer un logo que

pueda tener una animación y que pueda moverse este logo se utilizará para la animación, la animación consistirá en que las letras tomen vida y forma, la I saldrá de paseo con audífonos, se encontrará con R y llamarán por teléfono a la S para encontrarse y buscaran la E que se encuentra en las nubes, al unirse formaran la palabra IRSE y a continuación se desplegara con un tinte jovial las letras para un desarrollo sostenible. El costo de esta animación se estima en \$200.

Gráfico N° 24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

La nueva imagen corporativa que se quiere difundir, en su logo será:

Gráfico N° 25



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

Este logo deberá tener un relanzamiento, este relanzamiento se lo difundirá en la página web con la animación, para este cambio los gastos

serán de \$550, adicional a este relanzamiento de marca se realizaran tres publicaciones periódicas en lideres con un costo de \$500.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Basados en este principio, se propone también realizar publicidad en revistas experimentadas, el IRSE tiene un espacio en la revista Ekos que le ha ayudado a posicionarse en el mercado y ser un referente en responsabilidad social, también se quiere estar en revista América Economía, Infomercados, Ekos para estas publicaciones se provee un gasto de \$ 500 dos publicaciones, en líderes que circula con el comercio se provee un gasto de \$400, dos publicaciones mensuales.

El enfoque que se le dará para llegar a los clientes con un mensaje claro y conciso:

- a) Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- b) Destacar los beneficios de los servicios.

- c) Sólo prometer lo que se puede dar.
- d) Publicidad para los empleados.
- e) Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- f) Crear comunicación verbal.
- g) Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- h) Dar continuidad a la publicidad.

Conociendo estos parámetros la propuesta publicitaria debe enfocarse en cinco funciones para lograr la eficiencia requerida:

1. Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor
2. Construir una personalidad adecuada para la compañía
3. Identificar la compañía con el cliente
4. Influir en el personal de la compañía para tratar al cliente
5. Ayudar abrir las puertas para los representantes de ventas.

La página web deberá también tener una nueva imagen con el logo y con algunas características para hacerla más amigable y comercial. Se debe adicionar en la página web redes sociales como facebook y twitter que han tenido gran acogida como redes sociales.

Se deberá analizar la opción de sacar una cuña de radio, con una inversión adicional de \$2.000, esta cuña de radio deberá priorizar a las

emisoras que escuchen los empresarios como Eres 93,3, Multimedios 106,1, Radio Visión.

Algunos de los Slogans que proponemos para esta campaña son:

” SE PARTE DEL CAMBIO”

“EL FUTURO DEPENDE DE TI”

“EL MAÑANA TE PEDIRÁ CUENTAS”

Definitivamente como lo vimos anteriormente la publicidad será una aliada para el IRSE para lograr llegar a ser una marca TOP OF MIND.

Conjuntamente con la publicidad se deberá tomar decisiones para refrescar los servicios, se requiere de una inversión de \$1.000, analicemos algunas de las opciones que nos serán útiles en promoción.

- Ofrecer descuentos por temporada en los servicios, publicarlo en la página web.
- Crear reuniones como desayunos, foros, incentivos para informase de RSE, estos desayunos deberán realizarse uno por mes para mantener los cliente y lograr una relación.
- Refrescar los boletines con información ágil y dinámica de los cambios de RSE.

- Discutir Casos prácticos de RSE entre empresas una vez por mes.
- Participación y organización de ferias.
- Auspicios.
- Alianzas estratégicas.
- Folletería informativa para eventos de capacitaciones.
- Relaciones publicas con visitas y mercadeo de servicios.
- Desarrollo de software.

Anexo 4 Caso Práctico

4 PRESUPUESTO

4.1 PRESUPUESTO DE APLICACIÓN PLAN DE MARKETING

Para la realización de esta propuesta de plan de Marketing se realizará el análisis de los costos que implica par el IRSE su puesta en marcha, los datos que se adjunta han sido proporcionados por el IRSE, debido a que la información es sensible para la competencia, por petición del Presidente Ejecutivo para este presupuesto se mantendrá la confidencialidad del mismo y los datos utilizados serán valores similares a los reales pero aproximados.

Cuadro N° 8

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING 2011		
Concepto	Detalle	Inversión
Citas Telefónicas	Llamadas para ventas	\$ 1.000
Vendedor	Concretas ventas, comisión 4%	\$ 1.000
Promoción	Web, publicaciones en líderes para relanzamiento de marca	\$ 4.000
Publicidad	Líderes 2 publicaciones	\$ 3.000
Cuñas de Radio	Ofrecimiento del servicio, radios escogidas para el target empresarios	\$ 2.500
Nuevos servicios	Promoción de nuevos servicios	\$ 1.000
Total de la inversión costo implementación		\$ 12.500

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Los costos presentados son valores tomados de las proformas realizadas a nombre de la empresa a diferentes empresas proveedoras de los servicios especificados.

A continuación se detalla cada rubro del plan de marketing.

Citas telefónicas y vendedor

Se propone realizar las citas telefónicas y utilizar a la persona administrativa para que realice el primer acercamiento con el cliente, el costo de esto será la línea telefónica de \$1.000 más el costo de vendedor que será del sueldo básico mas comisiones del 4% por negocio cerrado. Para esto se estima un presupuesto de \$1.000,00

Promoción

Se establece un presupuesto de \$4.000, el mismo que cubre, la actualización y renovación de la página web por \$ 2000, 3 publicaciones en líderes una por cada mes, lanzando el nuevo logo del IRSE por un valor de \$2.000.

Publicidad

Publicación en Líderes para ofrecer los servicios de consultoría del IRSE 2 publicaciones mensuales, con un costo de \$1.500.

Realizar publicidad, efectuando una cuña de radio, que se pasará en los siguientes medios radiales, multimedios, radio visión, radio Eres, esta cuña se pasará en los programas de la mañana en horario de 8h00 a 9h00, para tratar de llegar a los empresarios que van manejando al momento de dirigirse a sus trabajos. Se establece \$2500

Servicios Nuevos

Los segmentos están enfocados para satisfacer a los clientes cautivos y a los potenciales clientes, para los clientes nuevos se venderá el servicio de la implantación, pero para los clientes cautivos se creará nuevos servicios, estos servicios se harán promociones para los clientes actuales, con campañas por internet, en la página web, este costo se estima en \$1.000

4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS CON PLAN DE MARKETING APLICADO

Es necesario desarrollar un análisis financiero detallado que nos permita observar cual sería el resultado de las ventas y utilidades al implementar el plan de marketing, para esto se va a realizar una comparación del estado de resultados actual de la organización vs Cómo serían los estados de resultados proyectados a 5 años con el presupuesto que se requiere para la implementación del plan de marketing.

Además se realizará un análisis de las ventas actuales y las ventas que se alcanzaran con la implementación

Cuadro N° 9

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2010		
TOTAL DE INGRESOS POR SERVICIOS		\$ 66.600,00
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 7.890,34
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 58.709,66
(-) COSTOS FIJOS		\$ 4.134,65
Depreciación	2566,78	
Mantenimiento	1567,87	
UTILIDAD BRUTA		\$ 54.575,01
(-) Gastos Administrativos		\$ 18.579,20
(-) Gastos de Ventas		\$ 4.567,80
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 31.428,01
(-) OTROS GASTOS		\$ 6.879,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 24.548,41

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ximena Arregui

El IRSE presento al 2010 su balance, tomando en consideración que sus ingresos netos fueron de \$66.000, menos costo de ventas, costos fijos, gastos administrativas, gastos de ventas, y otros gastos, presenta una utilidad antes de impuestos de \$24.548,41, en el año 2010. Cabe mencionar que la personería jurídica del IRSE es

una empresa sin fines de lucro es por eso que no se toma en cuenta participación de trabajadores. Si bien el Instituto de Responsabilidad no es un persona con fines de lucro, para este año se prevé cambiar la organización con fines de lucro.

Los ingresos están proyectados para que desde el primer año se hagan 5 implementaciones de 40.000 al año, a partir del primer año se hará una implementación más.

Y se estima vender y promocionar los nuevos servicios, ingresos por todos los servicios adicionales será de \$42000 y con un incremento proporcional para los siguientes años.

Cuadro N° 10

PRESUPUESTO DEL PROYECTO CON ESTRATEGIAS PLAN DE MARKETING					
RUBROS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Secretaria	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Vendedor	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Prevision Comisiones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Promoción	24.000,00	18.000,00	16.000,00	17.000,00	15.000,00
Publicidad	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Cuñas de Radio	24.000,00	15.000,00	14.000,00	14.000,00	13.000,00
	65.600,00	50.600,00	47.600,00	48.600,00	45.600,00
PRESUPUESTO DEL PROYECTO CON ESTRATEGIAS PLAN DE MARKETING					
RUBROS VENTAS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Implantaciones	200.000,00	240.000,00	280.000,00	340.000,00	380.000,00
5 implantaciones \$40000					
Nuevos servicios	42.000,00	47.000,00	52.000,00	56.000,00	60.000,00
Proyección Ingresos	242.000,00	287.000,00	332.000,00	396.000,00	440.000,00
Inversion Plan Mk	176.400,00	236.400,00	284.400,00	347.400,00	394.400,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Para el desarrollo del plan de marketing, se va a realizar un presupuesto, más no una inversión inicial, debido a que la empresa ya está en marcha, funcionando, cuenta con recursos para su funcionamiento.

Para este análisis se contemplará en las estrategias del primero al quinto año, se mantiene fija la contracción de la persona administrativa que haga las citas con los clientes, el vendedor que de acuerdo al desempeño se evaluará el alza de sueldo, se estiman las comisiones, en el presupuesto dependerá mucho de los objetivos a conseguir, en cuanto a publicidad, promoción son rubros que estarán cambiando de acuerdo al mercado y sus costos, la implementación y comercialización de los nuevos servicios incrementarán las ventas en los siguientes años.

Para la evaluación del proyecto se va a mantener los 5 siguientes años el mismo valor del gasto, esto para observar el impacto del uso de estrategias, con respecto a las ventas y a las utilidades.

El presupuesto del proyecto de plan de Marketing para el año de la implementación es de \$76.668,64, se tomará en consideración el incremento del 10%, a partir del tercer año existe un aumento de acuerdo a la inflación anual.

Cuadro N° 11

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	\$ 66.600,00	\$ 242.000,00	\$ 287.000,00	\$ 332.000,00	\$ 396.000,00	\$ 440.000,00
INCREMENTO	0%	30%	40%	40%	40%	40%
		\$ 72.600,00	\$ 114.800,00	\$ 132.800,00	\$ 158.400,00	\$ 176.000,00
INVERSION PLAN MK	\$ -	\$ 65.600,00	\$ 50.600,00	\$ 47.600,00	\$ 48.600,00	\$ 45.600,00
ESTRATEGIAS		\$ 103.800,00	\$ 121.600,00	\$ 151.600,00	\$ 189.000,00	\$ 218.400,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

Gráfico N° 26

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

El histórico de la empresa determina que los ingresos del año 2010 fueron de \$66.600, se pretende que con la implementación del plan de marketing, se aumente las ventas en un 40%, se maneja este porcentaje hasta que la empresa se adapte a los cambios e inversión realizada, las ventas no aumenta de inmediato, pero en los siguientes años se estima que el aumento será en un 20% por cada año logrando en 5 años subir las ventas en un 15%.

La Inversión en publicidad No está proyectada el año 2010 queda igual, para el 2011 con las estrategias propuestas se incrementará las ventas en un 27%, el incremento se determinará de acuerdo a las estrategias de cada año, también se considera las ventas por los nuevos servicios que se ofrecerá a los clientes cautivos.

Esta proyección está sujeta a cambios ya que los costos para publicaciones, cuñas de radio, etc., siempre están cambiando.

4.3 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro N° 12

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
TOTAL DE INGRESOS POR SERVICIOS		\$ 242.000,00	\$ 287.000,00	\$ 332.000,00	\$ 396.000,00	\$ 440.000,00
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 8.469,56	\$ 8.470,56	\$ 8.471,56	\$ 8.472,56	\$ 8.473,56
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 233.530,44	\$ 278.529,44	\$ 323.528,44	\$ 387.527,44	\$ 431.526,44
(-) COSTOS FIJOS		\$ 6.134,65	\$ 7.360,00	\$ 8.832,00	\$ 10.598,09	\$ 12.717,60
Depreciación	3566,78					
Mantenimiento	2567,87					
UTILIDAD BRUTA		\$ 227.395,79	\$ 271.169,44	\$ 314.696,44	\$ 376.929,35	\$ 418.808,84
(-) Gastos Administrativos		\$ 20.437,00	\$ 22.453,00	\$ 23.345,00	\$ 24.567,00	\$ 25.343,00
(-) Gastos de Ventas		\$ 5.024,58	\$ 6.028,80	\$ 7.033,02	\$ 8.037,24	\$ 9.041,46
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 201.934,21	\$ 242.687,64	\$ 284.318,42	\$ 344.325,11	\$ 384.424,38
(-) OTROS GASTOS		\$ 6.879,60	\$ 2.465,00	\$ 1.876,23	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 195.054,61	\$ 240.222,64	\$ 282.442,19	\$ 344.325,11	\$ 384.424,38

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ximena Arregui

En los cuadros anteriores se observa el estado de resultados proyectado a 5 años con la información detallada anteriormente, los ingresos están fundamentados en la implementación de las estrategias y nuevos ingresos por venta de nuevos servicios, las proyecciones para los cinco años se realizan en base a la estimación de crecimiento que ocupamos para cada uno de los años, en este caso el 30% de crecimiento para el año 2011, y para el resto de años el crecimiento es de un 40%.

Realizando una comparación del año 2010 la utilidad fue de \$24600, para el año 2011 se implementan las estrategias propuestas y la proyección para este año la utilidad es de \$195.054, analizando el incremento se visualiza un 12% de incremento en la utilidad de la organización, el crecimiento no es tan acelerado con la

implantación de las estrategias propuestas y los gastos en que se incurren para poner en marcha las estrategias.

En los siguientes años como las ventas aumentan, la utilidad también aumentará, podemos ver en el proyectado para los siguientes años:

- El período 2012 el aumento es de \$24022,64
- Para el 2013 \$282.442,19
- Para el 2014 \$344.325,11, y
- Para el 2015 \$384.424,38

A partir del 2013 la ventas aumentan en un 23% llegando al año 2015 donde se quintuplica las ventas de la empresa, de igual forma la utilidad va incrementando considerablemente,, por lo tanto aplicando este plan de marketing, se reflejan cambios positivos y significativos en las utilidades de la empresa.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Responsabilidad social en el Ecuador se encuentra en auge, es un gigante dormido, para estar en el mundo globalizado es necesario tenerla.
- El mercado de los servicios es cambiante no se mantiene, el marketing ayudará a entender el mercado, segmentación, mercados objetivos, tendencias y necesidades de los clientes.
- Como lo vimos en el estudio las organizaciones no invierten en el sector ambiental, o en responsabilidad social, a pesar de haber un mínimo incremento el segmento o el mercado objetivo tiene mucho que ofrecer, no se encuentra explotado el concepto de Responsabilidad Social en las empresas, aprovechando este desconocimiento, y la ventaja competitiva que el IRSE ofrece se convierte en un mercado potencial.
- La ventaja competitiva del IRSE es su parte técnica no hay duda de que saben hacer su implementación como un modelo de gestión y ofrecer un servicio de calidad y a la vez este modelo de se convierte en una modelo de mejora continua.

- La Responsabilidad Social puede ser implementada en cualquier organización sea esta grande, mediana, pequeña, y con la implantación del modelo se obtiene grandes réditos que son medibles, cuantificables y sustentables.
- Los factores que inciden en la decisión de compra para el servicio tiene mucho que ver con el entorno, la globalización, y mucho con la cultura de valores y principios de cada uno de los principales de cada organización, ya que la responsabilidad social empieza por el líder, y se hace extensivo hacia los colaboradores de la organización, si no hay un compromiso desde la cabeza de la organización la implementación no da resultado.
- El modelo a ser implantado o servicio ofrecido está establecido para que desde dentro de la organización pueda repetirse el proceso continuamente, es decir la herramienta ofrecida sirve con un modelo de Kaisen de mejora continua, no se necesita de los consultores para volver hacer el trabajo una vez implementado es tan versátil que se puede realizar el proceso nuevamente.

5.2 RECOMENDACIONES

- El Instituto de Responsabilidad Social va a trabajar en el posicionamiento para el servicio que ofrece ya que su marca esta posicionada, deberá trabajar para llegar a ser un Top of Mind en el consumidor, El servicio que ofrece es especializado y no masivo así que se enfocará en las empresas de mayor poder adquisitivo económico
-

- El IRSE tomará en cuenta que debe realizar una inversión en publicidad para lograr los objetivos planteados, al realizar la campaña se estima que tendrá un crecimiento de ventas en un 23% al año anterior.
- La revisión del Plan de Marketing deberá realizarse anualmente ya que los mercados son cambiantes y se debe adoptar estrategias diferentes según los cambios de mercado.
- El IRSE debe incentivar a las organizaciones para tener en sus empresas responsabilidad Social como modelo de gestión, es importante que la imagen del Instituto de Responsabilidad Social se mantenga siendo el referente Técnico de implantación de Responsabilidad Social en el Ecuador.
- El Irse debe ofrecer su servicio de calidad, transparencia, efectividad para lograr que las empresas reconozcan la marca y asocien la calidad del servicio.
- Dar a conocer a los clientes las ventajas de tener Responsabilidad social en sus empresas, buscar testimonios, y evidencias de estos beneficios.
- Buscar los potenciales clientes para el IRSE enfocados en principios y valores institucionales para no generar choque de ideas y de convicciones.
- Las empresas son autónomas para acoplar el servicio a sus empresas, se debe tratar de realizar una fidelización de clientes, o un CRM para conocer inquietudes, comentarios, sugerencias, y no perder el vínculo con los clientes existentes.

Investigar posibles productos para satisfacer nuevas necesidades y oportunidades de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DE ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/resumen>]. ***Riesgo País.***
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.econlink.com.ar/dic/pib>]
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/resumen>]. ***Inflación Mensual.***
4. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). ***Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*** Bruselas.
5. CONSEJO METROPOLITANO DE QUITO. (2011). ***Ordenanza Metropolitana No. 033.***
6. EL TELEGRAFO. (2010). [http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=12109]
7. FORÉTICA. (2011). [<http://www.foretica.org/presentacion?lang=es>]
8. FRIENDO, G. y ZEHLEM, S. (2008). ***Como diseñar un plan de negocios.*** The Economist.
9. GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. (2010). ***Protocolos de los Indicadores G3.*** Amsterdam.
10. GÓMEZ, L. (2003). ***Administración.*** Madrid: McGraw Hill. 1ra. Edición.
11. HILL, C., JONES, L. y GARETH, R. (1998). ***Administración Estratégica.*** Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill. 3ra. Edición.
12. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. (2011). [<http://www.inec.gov.ec/default.asp>].
13. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. (2011). [http://www.inec.gov.ec/inec/index.php?option=com_content&view]
14. IRSE. INSTITUTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ECUADOR. [http://www.irse-ec.org/index.php?option=com_content&view=article]
15. KENICHI, O. (2007). ***La Mente del Estratega.*** España: McGraw Hill. 2da. Edición.
16. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001). ***Marketing.*** México: Prentice Hall. 8va. Edición.

17. KOTLER, P. y KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
18. LAMB, C. y HAIR, J. (2008). *Marketing*. Mexico: Thompson Editores.
19. LAMBIN, J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill Interamericana de España. 3ra. Edición.
20. MORAN, R. (2010). *Asumir un Cultura de Responsabilidad Social, un Reto lleno de Beneficios*. En: El Comercio, suplemento de Responsabilidad Social, Un Compromiso Integral con la Comunidad. Quito: 29 de marzo de 2010.
21. MUNICIPIO DE QUITO. [<http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news>]
22. MUNUERA, J. (2007). *Estrategias de Marketing*. España: Esic.
23. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. (2010). [<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>]. *Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE)*.
24. PORTER, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. 27va. Reimpresión.
25. RANDALL, G. (2003). *Principios de Marketing*. 2da. Edición. International Thomson Editores.
26. THOMAS, K., MAYA, F., PHILIP, M. (2005). *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Canadá.
27. [http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_social]
28. [<http://mkturl.tripod.com/MKT/inv/inv11.htm>]
29. [<http://promonegocios.net/mercadotecnia/la-mercadotecnia.html>]
30. [http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=12109#Scene_1]
31. [<http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/estudio-mercado>]
32. [<http://www.slideshare.net/hectorquintero/conceptos-bsicos-de-la-estadstica>]

ANEXOS

ORDENANZA MUNICIPAL



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

EL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

Vistos el IC-O-2010-572, de 26 de octubre de 2010 e IC-O-2010-617 de 23 de noviembre de 2010, expedidos por la Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva.

CONSIDERANDO:

- 1 Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 14 señala: "Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir (...). Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados";
- 2 Que, el artículo 15 de la norma ibídem manifiesta: "El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto (...). Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.";
- 3 Que, el artículo 30 de la misma norma establece que: "Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable...";
- 4 Que, el artículo 33 de la Constitución de la República, señala: "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.";
- 5 Que, el artículo 52 de la misma norma prescribe: "Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad...";



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

- 6 Que, el mismo cuerpo constitucional en su artículo 53 dispone: "Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras...";
- 7 Que, de igual manera, en su artículo 54 la Constitución señala: "Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore...";
- 8 Que, el artículo 66 de la Constitución, reconoce y garantiza en su numeral 15 lo siguiente: "El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental"; y en su numeral 25: "El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.";
- 9 Que, el artículo 71 de la misma norma establece: "La naturaleza (...) tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos (...). El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema";
- 10 Que, el artículo 83, numeral 6, de la Constitución establece que son deberes y responsabilidades de los ecuatorianos: "Respetar los derechos de la naturaleza preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible"; numeral 7: "Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular"; y, numeral 12: "Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética";
- 11 Que, el artículo 278 de la misma norma señala: "Para la consecución del buen vivir, las personas, y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde (...) 2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental";



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

- 12 Que, el artículo 285 de la Constitución señala: "La política fiscal tendrá como objetivos específicos: (...) 3. La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables";
- 13 Que, el artículo 288 de la Constitución dispone: "Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social...";
- 14 Que, la Constitución de la República en su artículo 306, en cuanto a la política comercial, señala: "El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal...";
- 15 Que, en cuanto al sistema financiero, el artículo 308 de la Constitución establece: "...Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable";
- 16 Que, en cuanto a los sectores estratégicos, el artículo 313 la Constitución manifiesta: "El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia...";
- 17 Que, el artículo 315 de la Constitución dictamina: "Las empresas públicas (...) funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales";
- 18 Que, en cuanto al trabajo y la producción, el artículo 319 de la Constitución señala: "Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”;

- 19 Que, en cuanto a las formas de organización de la producción y su gestión, la Constitución en su artículo 320 manifiesta: “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”;
- 20 Que, el artículo 408 de la Constitución, tercer inciso, en lo referente a los recursos naturales manifiesta: “...El Estado garantizará que los mecanismos de producción, consumo y uso de los recursos naturales y la energía preserven y recuperen los ciclos naturales y permitan condiciones de vida con dignidad”;
- LoEP Que, el artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, determina como principios que rigen a las empresas públicas, entre otros, los siguientes: “1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana; (...) 3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente; 4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos; (...) 6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública”;
- 2 Que, el mismo cuerpo legal, en su artículo 9, numeral 4, establece que los directorios de las empresas públicas deberán: “Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa”;
- 1 Que, el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (Acuerdo Subregional Andino), en su Capítulo III, Gestión de la Seguridad y Salud en los Centros de Trabajo, Obligaciones de los empleadores, en su artículo 11 determina: “En todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro de este objetivo, en



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social...";

Que, es indispensable que las organizaciones modernas incorporen en su gestión y en sus relaciones el respeto y consideración a la naturaleza y a los intereses de empleados y trabajadores, accionistas, clientes y consumidores, proveedores, comunidad y sociedad en general (grupos de interés); y,

Que, acorde a los principios de la Constitución de la República y a los cambios del mercado mundial hacia una economía sostenible, es necesario empezar la construcción de una cultura de responsabilidad basada en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas; debiendo las organizaciones definir metas con visión de sostenibilidad, lo cual implica la generación de riqueza y rentabilidad, pero al mismo tiempo valores de equilibrio con la Naturaleza y con la equidad social.

En ejercicio de las atribuciones conferidas por el artículo 57 literal a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en concordancia con el artículo 8 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.

EXPIDE

LA ORDENANZA METROPOLITANA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Artículo 1.- Objeto de la ordenanza.- El objeto de la presente ordenanza es motivar una cultura basada en la ética y la responsabilidad social con miras a la generación de un territorio competitivo y una sociedad sostenible.

Esta Ordenanza incentiva a todas las organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con o sin fines de lucro, que desarrollan actividades en el Distrito Metropolitano de Quito, a incorporar integralmente en sus operaciones la Responsabilidad Social, como un modelo de gestión alineado al desarrollo sostenible



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

que toda organización moderna debería incorporar en sus operaciones, desde su estrategia fundamental, valores, políticas y prácticas en todos los niveles.

Tal modelo de gestión excede las obligaciones impuestas por la legislación.

Artículo 2.- Definición de responsabilidad social (RS).-

Para los fines de la presente Ordenanza se entiende por "Responsabilidad Social" al modelo de gestión de las organizaciones que incorpora los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el ambiente, para actuar en beneficio mutuo, tanto de la organización como de la naturaleza y de las partes interesadas, más allá del cumplimiento de las exigencias legales.

Es el compromiso voluntario por asumir un comportamiento ético y transparente, que utiliza herramientas conocidas de rendición de cuentas sobre sus impactos al desarrollo sostenible; es un proceso global por mejorar continuamente su desempeño de protección a las personas, al ambiente y, contribuir al desarrollo de su territorio y de la sociedad en general. Es el modelo de gestión esencial para hacer posible el buen vivir.

Artículo 3.- Definiciones generales.-

A efectos de esta ordenanza se entiende por:

Modelo de gestión: Es el esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Puede ser aplicado tanto en las organizaciones privadas como en las públicas. Forma parte de la estrategia fundamental de la organización, a través de la asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles. Parte de sus principios y valores, su misión y visión; y, se desglosa en políticas y prácticas.

Partes interesadas: Cualquier individuo o grupo de individuos a quienes la organización puede impactar o ser impactada (positiva o negativamente) por cualquier decisión o actividad. El término incluye a: empleados y trabajadores; dueños, inversionistas y accionistas; clientes y consumidores; proveedores, contratistas y competidores; gobierno nacional, provincial y local; ONG; asociaciones, gremios y sindicatos; comunidad y sociedad en su conjunto. (Stakeholders)



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

Naturaleza/Ambiente: Es donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales estructura, funciones y procesos evolutivos. Es el entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, el espacio exterior, los seres humanos y sus interrelaciones, desde el interior de una organización hasta el sistema global.

Desarrollo sostenible: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible se refiere a la integración de los objetivos de calidad de vida elevada, salud y prosperidad con la justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para mantener la vida en toda su diversidad. Estos objetivos sociales, económicos y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente.

Informe de Responsabilidad Social: Es un documento de uso público por el cual una organización recoge y comunica a las partes interesadas, los resultados cuantitativos y cualitativos del cumplimiento de su Responsabilidad Social. Permite evaluar su desempeño en términos de activos y pasivos sociales y ambientales durante un período determinado. El alcance y escala del informe se adecúan al tamaño y naturaleza de la organización.

Transparencia: Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

Involucramiento de las partes interesadas: Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

Rendición de cuentas: Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades legales y, más ampliamente, ante sus otras partes interesadas.



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Organización: Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

Organizaciones no gubernamentales en general: Organizaciones que por su naturaleza ostentan personería jurídica privada no lucrativa: corporaciones, asociaciones, gremios, cámaras, agencias, etc.

Organizaciones no gubernamentales de desarrollo: Fundaciones enfocadas en temas de desarrollo, nacionales e internacionales con oficinas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Microempresa: Aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos hasta cien mil dólares.

Pequeña Empresa: La organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

Mediana Empresa: La organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

Gran Empresa: Aquella que supera todos los parámetros establecidos para la mediana empresa.

Comunitarias: Aquellas formas asociativas de producción en las que trabajan directamente sus asociados, quienes participan en la distribución de las ganancias y utilidades objetivas a través de su labor.

Artesanales: Aquellos talleres, empresas y unidades económicas, incluidas las personas artesanas individuales, que realicen una actividad de creación, producción, transformación, reparación y restauración de bienes o prestación de servicios realizada



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

mediante un proceso en el que la intervención personal constituye un factor predominante

Artículo 4.- Creación del día de la responsabilidad social.- Con el objeto de concientizar, motivar e involucrar a la ciudadanía sobre la importancia de vivir de una manera responsable, que genere un territorio competitivo y una sociedad sostenible, se declara como día de la Responsabilidad Social para el Distrito Metropolitano de Quito, el 26 de julio (Lanzamiento del Pacto Global) de cada año.

Artículo 5.- Órgano rector de responsabilidad social.- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, será el órgano rector sobre la materia, debiendo planificar, organizar, dirigir, implementar y controlar todas las acciones, tareas y actividades necesarias para su viabilidad y la permanente aplicación de la Responsabilidad Social en el Distrito Metropolitano.

Artículo 6.- Creación del banco de datos en responsabilidad social.- Créase el Banco de Datos de Responsabilidad Social con los siguientes objetivos:

- a) Registrar y difundir los informes de Responsabilidad Social revisados por las entidades colaboradoras.
- b) Motivar la generación de informes de Responsabilidad Social como herramienta de rendición de cuentas y práctica habitual de convivencia.
- c) Sistematizar, registrar y difundir las buenas prácticas de Responsabilidad Social para facilitar su replicabilidad.
- d) Difundir las memorias de las organizaciones que han recibido reconocimiento en Responsabilidad Social.
- e) Sistematizar, transparentar y difundir la información a través del portal de internet que se cree para tal efecto.

Artículo 7.- Creación y conformación del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social.-

Se crea el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito, a fin de institucionalizar un espacio de diálogo y participación en el que los distintos grupos de interés puedan expresarse en forma transparente, pública y



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

sistemática, sobre la situación actual y el fomento de la Responsabilidad Social; y, proponer acciones en base a la sinergia de las organizaciones para generar un territorio competitivo y una sociedad sostenible.

El Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito, identificará los principales incentivos que tienen las organizaciones para ser socialmente responsables y promoverá la articulación multisectorial, y el diseño de propuestas de políticas, planes, programas y/o proyectos para motivar Responsabilidad Social con un enfoque sistémico.

De igual manera propenderá entre las organizaciones interesadas e involucradas en Responsabilidad Social, la generación de alianzas multisectoriales.

El cuerpo directivo de este Consejo Metropolitano, se conformará por técnicos en Responsabilidad Social de:

- 3 Concejales Metropolitanos, Presidentes de las Comisiones de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva, Salud y Ambiente.
- 2 representantes del Municipio de Quito: el Secretario de Ambiente y el Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad.
- 2 representantes del Sector Productivo.
- 1 representante de los actores de la Economía Popular y Solidaria EPS.
- 1 representante del Ministerio de Ambiente.
- 1 representante del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.
- 1 representante del Ministerio de Industrias y Producción.
- 1 representante del Consejo Provincial de Pichincha.
- 1 representante de las organizaciones privadas sin fines de lucro que promueven Responsabilidad Social.
- 1 representante de las organizaciones privadas sin fines de lucro de desarrollo.
- 1 representante de las universidades que promueven Responsabilidad Social.
- 1 representante de CONQUITO.
- 1 representante de la Tribuna del Consumidor.

(17) "TÉCNICOS"

A las sesiones podrán asistir los representantes de otras organizaciones e instituciones involucradas o interesadas en la temática.



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

Su organización y funcionamiento se determinará en el reglamento de la presente ordenanza.

Artículo 8.- Facilitación de fondos para responsabilidad social.- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la dependencia que designe, coordinará y coadyuvará en la facilitación de fondos nacionales o extranjeros, públicos o privados, para proyectos de capacitación, implementación de Responsabilidad Social, realización de foros y seminarios, y demás actividades relacionadas con la Responsabilidad Social que de manera articulada y en base a sus capacidades, ejecuten los actores que conforman el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social.

Artículo 9.- Del informe de responsabilidad social, de la buena práctica y su revisión.-

Con el fin de motivar una buena práctica de Responsabilidad Social, se generarán, de manera periódica, Informes de Responsabilidad Social, como herramienta de transparencia de la gestión de las organizaciones que desarrollan actividades en el Distrito; este será pre requisito para optar por el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social" y para acceder a otros incentivos.

El Informe de Responsabilidad Social será revisado por las entidades colaboradoras (según lo establece la Ordenanza Metropolitana No. 308), teniendo como base el cumplimiento de indicadores según la categoría que a cada organización le corresponda, conforme lo establece el reglamento de la presente ordenanza. Los indicadores que se usarán para reportar la gestión de la Responsabilidad Social, serán revisados y mejorados gradualmente según lo disponga el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito.

El informe de Responsabilidad Social luego de ser revisado será socializado y difundido a través del Banco de Datos.

La revisión del informe de Responsabilidad Social y de las buenas prácticas en Responsabilidad Social será requisito previo para optar por la candidatura al "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social".



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Artículo 10.- Creación del Sistema de Incentivos a la Gestión de la Responsabilidad Social.-

Se crea el Sistema de Incentivos a la Gestión de la Responsabilidad Social, el cual se conforma de los beneficios actuales que otorgan el gobierno nacional y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y los futuros que pudieran generarse.

Este sistema de incentivos se traduce en programas de fomento para mejoras de la competitividad responsable, asistencia técnica, incentivos tributarios, mejor calificación para el proceso de compras públicas, participación en foros, entre otros, a los que podrán acceder las organizaciones que desarrollan actividades en el Distrito Metropolitano de Quito que incorporen un modelo de gestión responsable.

"MODELO DE GESTIÓN RESPONSABLE"

Artículo 11.- Creación del reconocimiento a las mejores prácticas de responsabilidad social.-

Créase el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito", con el objeto de estimular y difundir las prácticas ejemplares de las organizaciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, con o sin fines de lucro, inclusive las unipersonales, localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito, transformando en hechos concretos su Responsabilidad Social.

Los objetivos generales del reconocimiento son:

- Generar mecanismos de adhesión voluntaria que prueban prácticas de Responsabilidad Social.
- Destacar el compromiso de las organizaciones y su esfuerzo por mejorar e innovar continuamente en su gestión de Responsabilidad Social.
- Motivar la replicabilidad de las buenas prácticas de Responsabilidad Social de los actores del Distrito Metropolitano de Quito, a través de identificación de prácticas ejemplares.
- Promover y difundir el sentido de corresponsabilidad del desarrollo entre los actores locales.



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

Artículo 12.- Clasificación de las prácticas de Responsabilidad Social a ser reconocidas.-

Las organizaciones, con base en el cumplimiento de las obligaciones impuestas por la legislación vigente, podrán optar por el desarrollo de buenas prácticas en Responsabilidad Social, en las distintas áreas que ésta comprende; a saber:

1. Gobernanza de la organización,
2. Derechos Humanos,
3. Prácticas Laborales,
4. Naturaleza/Ambiente,
5. Prácticas Operacionales Justas,
6. Asuntos de Consumidores, y
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

7 TEMAS
FUNDAMENTALES
ISO 26000 RS

El organismo o dependencia que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito designe para la aplicación de la presente ordenanza, determinará las áreas de Responsabilidad Social que inicialmente serán reconocidas; sin perjuicio de lo anterior, a futuro, conforme evolucione la gestión de las organizaciones que desarrollan actividades en el Distrito se podrán incorporar las demás áreas de Responsabilidad Social.

En todos los casos se excluyen las acciones desarrolladas a partir de exigencias legales y normativas.

Artículo 13.- Destinatarios del reconocimiento a las mejores prácticas de responsabilidad social.- Podrán participar todas las organizaciones con personería jurídica, públicas o privadas, nacionales o internacionales, con o sin fines de lucro, comunitarias / asociativas, y artesanales, que desarrollan actividades en el Distrito Metropolitano de Quito y cuya situación legal y fiscal se encuentre regularizada ante los poderes públicos pertinentes (nacionales, provinciales y municipales), que hayan presentado el Informe de Responsabilidad Social y este haya sido revisado.

Artículo 14.- Categorías del reconocimiento a las mejores prácticas de responsabilidad social.-



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

- a) Se establecen 6 categorías para organizaciones privadas con fines de lucro, para optar por el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social", el cual será entregado uno por cada área y categoría; a saber:
- Microempresas,
 - Pequeñas,
 - Medianas,
 - Gran empresa,
 - Comunitarias / asociativas, y
 - Artesanales.
- b) Se establecen 2 categorías para organizaciones privadas sin fines de lucro, para optar por el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social"; excluyendo a las que se citan taxativamente en el numeral d) del presente artículo, el cual será entregado uno por cada área y categoría, a saber:
- Organizaciones no gubernamentales en general,
 - Organizaciones no gubernamentales de desarrollo.
- c) Se establecen 4 categorías para organizaciones públicas, para optar por el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social"; el cual será entregado uno por cada área y categoría, a saber:
- Empresas Públicas y mixtas
 - Instituciones Públicas del Gobierno Nacional,
 - Instituciones de los Gobiernos Locales Descentralizados,
 - Organismos y agencias internacionales, y oficinas de otros Estados.
- d) Se establecen 3 categorías para organizaciones de educación, para optar por el "Reconocimiento a las Mejores prácticas de Responsabilidad Social", el cual será entregado uno por cada área y categoría, a saber:
- Centros Educativos de educación básica,
 - Centros Educativos de educación media y/o bachillerato.
 - Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos de educación superior y técnica.



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Las mejores prácticas a reconocerse se encuentran establecidas en el artículo 10 de la presente ordenanza.

Artículo 15.- Requisitos generales para optar por la candidatura al reconocimiento a las mejores prácticas de Responsabilidad Social.-

Para optar por la candidatura al Reconocimiento a las Mejores Prácticas de "Responsabilidad Social" en cualquiera de sus categorías y áreas, las organizaciones interesadas deberán presentar su Informe de Responsabilidad Social del último año.

La elaboración del Informe de Responsabilidad Social será reglamentada en función de las áreas y categorías enunciadas en los artículos 10 y 12 respectivamente, y comprenderá medición, divulgación y rendición de cuentas frente a los grupos de interés sobre el desempeño de la organización con respecto al desarrollo sostenible.

La práctica ejemplar que será objeto del reconocimiento en cualquiera de las tres áreas y quince categorías, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ? a) Estar implementado y en pleno funcionamiento, estableciéndose como mínimo 8 meses desde el comienzo de su implementación.
- ? b) Demostrar creatividad para encontrar oportunidades en base a los recursos, talentos y perfiles de la organización generando una relación ganar-ganar.
- ? c) Evidenciar el grado en el cual se alcanzaron los objetivos propuestos, expresado con datos mensurables cuantitativa y cualitativamente.
- d) Exponer los mecanismos de monitoreo y evaluación que han sido utilizados.
- ? e) Ser prácticas sostenibles a lo largo del tiempo y demostrar que forma parte de la gestión de la organización (alineamiento).
- UDITORIAS
INTERNAS,
3ª PARTE ? f) Ser verídica en todos los datos, bajo pena de descalificación. Los resultados deberán, en todos los casos, estar documentados y sustentados y ser factibles de revisión por los grupos de interés involucrados.



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

Érmino:
relativo

> ¿QUIÉN CALIFICA ESTO?

- g) Ser **iniciativas originales e innovadoras**, no reconocidas con anterioridad.

Quedan excluidas aquellas prácticas e iniciativas que sean el resultado de una medida impuesta por disposiciones legales, y aquellos que constituyan exclusivamente donaciones en dinero o especie (filantropía). La presentación de las mejores prácticas se sujetará al reglamento de aplicación de la presente ordenanza.

Artículo 16.- Bases del reconocimiento.- Las bases del reconocimiento contendrán:

- a) **Selección del Jurado**, atribuciones y limitaciones,
- b) Selección de las entidades colaboradoras, capacidades, roles y limitaciones,
- c) Actividades susceptibles de ser reconocidas,
- d) Herramientas a ser empleadas para optar por la candidatura, para cada categoría y área,
- e) Personas jurídicas habilitadas para ser candidatas al reconocimiento,
- f) Criterios de evaluación,
- g) Requisitos formales para la presentación de las candidaturas,
- h) Información requerida acerca de la práctica de Responsabilidad Social,
- i) Cualquier aspecto relacionado con el Informe de Responsabilidad Social,
- j) Cronograma: fecha de lanzamiento, fechas para preguntas, límite para la recepción de candidaturas,
- k) Lugar de recepción de las candidaturas,
- l) Procedimientos para la deliberación del jurado.

Artículo 17.- Inscripción al reconocimiento de Responsabilidad Social.-

En función de las bases elaboradas y aprobadas por el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, se receptorán las candidaturas al Reconocimiento de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito en los plazos y formatos previstos.

La inscripción, revisión informes de Responsabilidad Social y revisión de las buenas prácticas no tendrán ningún costo para las organizaciones participantes.

Artículo 18.- Selección de candidatos al reconocimiento de Responsabilidad Social.-



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos formales, las candidaturas serán remitidas al Jurado.

El Jurado valorará el grado de innovación e impacto positivo de las buenas prácticas propuestas, emitiendo una calificación que será inapelable.

El Jurado podrá resolver aquellas situaciones no contempladas en las bases, así como aquellas dudas que se planteen en su interpretación pudiendo declarar el reconocimiento desierto en una o varias categorías o áreas.

Artículo 19.- Jurado.- Se conformará un Jurado compuesto por:

- 1* - El Alcalde o su delegado;
- CUÁNTOS* - Concejales designados por las comisiones de: Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva, Ambiente y Salud, o sus delegados,
- NIÉN DESIGNA* - Un representante del Sector Productivo,
- II* - Un representante de las organizaciones de trabajadores (alternados),
- II* - Representante de Universidades privadas y públicas,
- II* - Un representante de los consumidores y usuarios organizados, y
- II* - Un representante de los artesanos y de los microempresarios.

Artículo 20.- Cronograma.-

DEFINICIÓN La inscripción al Banco de Datos de "Responsabilidad Social" tendrá un carácter permanente a partir de la fecha en el cual se disponga su apertura.

El "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social" tendrá una frecuencia anual, su cronograma de funcionamiento se establecerá en el reglamento de la presente ordenanza, y preverá que la entrega del reconocimiento se realice el día de la Responsabilidad Social creado en el artículo 4 de la presente ordenanza.

Artículo 21.- Componentes del reconocimiento.-



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Los ganadores del "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito" en cada categoría y área, según lo establecido en el artículo 9 de la presente ordenanza, recibirán:

- a) Un Certificado expedido por la Autoridad Municipal;
- b) Una estatuilla o escultura diseñada para tal fin; y,
- c) La autorización municipal para utilizar públicamente el distintivo de ganador del "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito" en su categoría y área específica y el año del reconocimiento.

Artículo 22.- Difusión.-

El Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, el Banco de Datos de Responsabilidad Social, el Sistema de Incentivos a la gestión de la Responsabilidad Social y el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social del Distrito Metropolitano de Quito" contarán con un portal Web accesible a través del Portal Oficial del Municipio, donde se publicará información del avance de la Responsabilidad Social en el Distrito, reuniones y acuerdos del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, proyectos en marcha, herramientas de apoyo a la gestión responsable de las organizaciones que desarrollan actividades en el Distrito, la nómina de organizaciones reconocidas año a año, y las mejores prácticas para difundir las experiencias e incentivar su replicabilidad.

En dicho portal web se publicarán los formatos para presentación de Informes de Responsabilidad Social, la calificación de entidades colaboradoras a cargo de la revisión de los Informes, la convocatoria y las bases para la presentación de candidaturas, sin perjuicio de la publicación por prensa, a través de los medios masivos y de los medios de comunicación locales que se encuentran al alcance de las autoridades municipales.

Disposición General.-

El Órgano Rector de Responsabilidad Social propenderá, mediante la suscripción de convenios con los centros de educación de todos los niveles, que en los pénsums académicos se incorpore a manera de cátedra, talleres o cursos, la materia de Responsabilidad Social.



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Disposiciones Transitorias:

Primera.- La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad podrá encargar a CONQUITO u otros organismos, la implementación, administración, seguimiento y demás actividades propias de Responsabilidad Social para su sostenibilidad en el Distrito Metropolitano de Quito.

Segunda.- En un período no mayor a 30 días posteriores a la publicación de la ordenanza en el Registro Oficial, se presentarán las respectivas instrucciones administrativas y flujos de procedimiento necesarios para la implementación de la presente ordenanza.

Tercera.- En los 15 días posteriores a la publicación de la ordenanza en el Registro Oficial se iniciará la conformación del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, convocando a los actores públicos y privados interesados e involucrados en Responsabilidad Social. El Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social estará conformado hasta finales de diciembre del año en curso.

ACTIVO?
ORDEN?

Cuarta.- Las iniciativas en Responsabilidad Social creadas por esta ordenanza buscarán el involucramiento e integración de las iniciativas del gobierno nacional y del gobierno provincial.

Quinta.- Mientras evolucione la gestión de las organizaciones que desarrollan actividades de Responsabilidad Social en el Distrito Metropolitano de Quito, se otorgarán reconocimientos a las mejores prácticas en las áreas de: Naturaleza/Ambiente; Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad; y, Prácticas Laborales. A futuro y conforme el avance técnico de CONQUITO se irán implementando las demás áreas a ser reconocidas.

Disposición Final.- Esta Ordenanza entrará en vigencia a partir de la fecha de su sanción.



ORDENANZA METROPOLITANA No.

0333

Dada, en la Sala de Sesiones del Concejo Metropolitano, el 25 de noviembre de 2010.

J. Alc. S.

Sr. Jorge Albán
PRIMER VICEPRESIDENTE DEL
CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

Andrade Baroja

Abg. Patricia Andrade Baroja
SECRETARIA GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO DE
QUITO

CERTIFICADO DE DISCUSIÓN

La infrascrita Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito, certifica que la presente Ordenanza fue discutida y aprobada en dos debates en sesiones de 22 de julio y 25 de noviembre del año dos mil diez.- Lo certifico.- Distrito Metropolitano de Quito, 30 NOV 2010

Andrade Baroja

Abg. Patricia Andrade Baroja

SECRETARIA GENERAL DEL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.- Distrito
Metropolitano de Quito, 03 DIC 2010

EJECÚTESE

Dr. Augusto Barrera Guarderas

Dr. Augusto Barrera Guarderas
ALCALDE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



ORDENANZA METROPOLITANA No. 0333

CERTIFICO, que la presente Ordenanza fue sancionada por el Dr. Augusto Barrera Guarderas, Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, el 03 DIC 2010.- Lo certifico.- Distrito Metropolitano de Quito, 07 DIC 2010

Abg. Patricia Andrade Baroja

SECRETARIA GENERAL DEL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

TABLA EMPRESAS RENTABLES

LAS 100 EMPRESAS MÁS RENTABLES SOBRE VENTAS
SECTOR NO PETROLERO

No.	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	PROVINCIA	INGRESOS OPERACIONALES 2009*	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2009*	UTILIDAD NETA/VENTAS
1	Holcim Ecuador S.A.	GUAYAS	370.852.005,44	105.674.329,16	28,50%
2	Herdoiza Crespo Construcciones S.A.	PICHINCHA	87.767.508,32	18.746.431,38	21,36%
3	Lafarge Cementos S.A.	PICHINCHA	125.446.188,50	23.354.121,16	18,62%
4	Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. Conecel	GUAYAS	1.147.474.326,49	201.553.992,70	17,57%
5	General Motors del Ecuador S.A.	PICHINCHA	127.355.083,95	19.209.241,66	15,08%
6	Unilever Andina Ecuador S.A.	GUAYAS	208.896.065,96	30.901.353,57	14,79%
7	Amanco Plastigama S.A.	GUAYAS	84.523.561,70	11.657.193,34	13,79%
8	Johnson & Johnson del Ecuador S.A.	GUAYAS	63.695.630,02	8.690.251,57	13,64%
9	Colgate Palmolive del Ecuador	GUAYAS	127.363.627,59	17.283.599,46	13,57%
10	Otecel S.A.	PICHINCHA	479.979.178,57	58.732.554,30	12,24%
11	Industrial Surindu S.A.	PICHINCHA	58.979.017,11	7.181.169,35	12,18%
12	Yanbal Ecuador S.A.	PICHINCHA	158.477.047,46	17.246.533,32	10,88%
13	Contecon Guayaquil S.A.	GUAYAS	97.204.926,24	10.299.421,66	10,60%
14	Almacenes De Prati S.A.	GUAYAS	113.689.103,92	11.959.031,27	10,52%
15	Grupo Superior S.A.	PICHINCHA	88.076.273,73	9.149.976,45	10,39%
16	Técnica General de Construcciones S.A.	PICHINCHA	88.159.896,13	8.791.996,52	9,97%
17	Hidalgo e Hidalgo S.A.	PICHINCHA	196.544.540,50	19.542.970,84	9,94%
18	Comohogar S.A.	PICHINCHA	63.402.458,95	6.079.572,53	9,59%
19	Kimberly - Clark Ecuador S.A.	GUAYAS	112.048.561,17	10.566.142,98	9,43%
20	Comercial Kywi S.A.	PICHINCHA	108.930.497,87	10.244.503,35	9,40%
21	Acería del Ecuador C.A. Adelca.	PICHINCHA	206.572.086,81	18.578.971,33	8,99%
22	Farmacías y Comisariatos de Medicinas S.A. Farcomed	PICHINCHA	219.223.380,73	19.423.150,05	8,86%
23	Corporación Favorita C.A.	PICHINCHA	1.145.498.487,60	100.252.736,60	8,75%
24	Productos Avon (Ecuador) S.A.	PICHINCHA	112.518.208,08	9.836.193,28	8,74%
25	Aymesa S.A.	PICHINCHA	108.569.086,90	9.310.444,99	8,58%
26	Importadora Tomebamba S.A.	AZUAY	103.114.708,84	8.690.330,83	8,43%
27	Ideal Alambree S.A.	PICHINCHA	108.067.114,87	8.979.947,58	8,31%
28	Cervecería Nacional CN S.A.	GUAYAS	423.909.751,39	34.272.716,30	8,08%
29	International Water Services (Guayaquil) Interagua C. Ltda.	GUAYAS	96.032.940,86	7.501.898,96	7,81%
30	Técnica y Comercio de la Pesca C.A. Tecopesca	MANABI	88.882.063,11	6.884.407,95	7,75%
31	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.	GUAYAS	101.298.570,87	7.760.548,54	7,66%
32	Superdeporte S.A.	PICHINCHA	69.160.849,62	5.290.413,58	7,65%
33	Indurama S.A.	AZUAY	133.920.871,95	10.018.105,56	7,48%
34	Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima (A.N.D.E.C)	GUAYAS	176.134.394,04	13.144.181,44	7,46%
35	Fopeco S.A.	AZUAY	119.671.069,09	8.119.186,47	6,78%
36	Grupo Transbel S.A.	PICHINCHA	58.606.284,66	3.970.861,22	6,78%
37	Ipac S.A.	GUAYAS	138.828.661,35	9.255.248,42	6,67%
38	Grupasa Grupo Papelero S.A.	GUAYAS	70.393.904,98	4.685.745,43	6,66%
39	Conauto C.A. Automotriz	GUAYAS	91.563.109,15	5.929.741,41	6,48%
40	Moderna Alimentos S.A.	PICHINCHA	120.819.987,41	7.713.451,15	6,38%
41	Cartones Nacionales S.A. Cartopel	AZUAY	110.583.575,88	7.049.337,30	6,37%
42	Panamericana Vial S.A. Panavial	PICHINCHA	92.016.325,50	5.818.932,69	6,32%
43	Tiendas Industriales Asociadas S.A. TIA	GUAYAS	264.050.420,76	16.598.988,27	6,29%
44	Maquinarias y Vehículos S.A. Mavesa	GUAYAS	142.013.199,46	8.865.523,49	6,24%
45	Teojama Comercial S.A.	PICHINCHA	82.282.303,17	4.915.003,39	5,97%
46	Ecuador Bottling Company Corp.	PICHINCHA	279.766.565,91	16.003.489,64	5,72%
47	Construmercado S.A.	GUAYAS	424.973.020,30	24.162.840,12	5,69%
48	Proveedora Ecuatoriana S.A. Proesa	PICHINCHA	218.300.442,45	12.404.498,52	5,68%
49	Econofarm S.A.	PICHINCHA	159.157.192,37	8.997.708,73	5,65%

No.	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	PROVINCIA	INGRESOS OPERACIONALES 2009*	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2009*	UTILIDAD NETA/VENTAS
50	Ecuajugos S.A.	PICHINCHA	87.203.418,92	4.916.832,18	5,64%
51	Fábrica de Envases S.A. Fadesa	GUAYAS	100.968.142,55	5.643.476,42	5,59%
52	Saludsa Sistema de Medicina Pre-Pagada del Ecuador S.A.	PICHINCHA	84.438.651,35	4.270.354,42	5,06%
53	Plasticaucho Industrial S.A.	TUNGURAHUA	81.093.830,14	4.087.370,63	5,04%
54	Marcimex S.A.	AZUAY	106.715.986,99	5.292.170,93	4,96%
55	La Fabril S.A.	MANABÍ	326.621.314,25	15.382.928,28	4,71%
56	Negocios Automotrices Neohyundai S.A.	AZUAY	198.582.263,40	9.220.412,40	4,64%
57	Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda.	AZUAY	120.834.936,83	5.416.064,19	4,48%
58	Casabaca S.A.	PICHINCHA	89.868.659,94	3.907.331,75	4,35%
59	Construcciones y Servicios de Minería Consermin S.A.	PICHINCHA	97.891.436,99	4.144.273,45	4,23%
60	Productos Familia Sancela del Ecuador S.A	PICHINCHA	94.690.152,06	3.935.002,78	4,16%
61	Nestlé Ecuador S.A.	PICHINCHA	354.155.526,71	14.674.169,72	4,14%
62	Industrias Ales C.A.	PICHINCHA	180.780.500,51	7.132.660,58	3,95%
63	Ecuatoriana de Motores Motorec C.L.	TUNGURAHUA	87.204.229,72	3.390.064,11	3,89%
64	Pica Plásticos Industriales C.A.	GUAYAS	61.494.447,72	2.367.248,63	3,85%
65	Compañía Verdú S.A.	GUAYAS	83.211.246,06	3.197.866,51	3,84%
66	Quito Motors S.A. Comercial e Industrial	PICHINCHA	61.794.664,57	2.359.868,55	3,82%
67	Corporación El Rosado S.A.	GUAYAS	704.404.895,14	26.797.067,98	3,80%
68	La Ganga R.C.A. C Ltda	GUAYAS	124.825.443,52	4.712.060,79	3,77%
69	Farmaenlace Cia. Ltda	PICHINCHA	76.328.115,37	2.866.402,43	3,76%
70	Sociedad Ecuatoriana de Alimentos y Frigoríficos Manta Seafman C.A.	MANABÍ	73.677.376,26	2.763.164,04	3,75%
71	Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca	PICHINCHA	621.163.809,84	23.205.864,60	3,74%
72	Industrias Lácteas Toni S.A.	GUAYAS	103.779.879,66	3.774.648,54	3,64%
73	Graiman Cia. Ltda.	AZUAY	61.101.805,60	2.191.890,86	3,59%
74	Reybanpac Rey Banano del Pacifico C.A.	GUAYAS	160.752.825,29	5.677.682,04	3,53%
75	Int Food Services Corp	PICHINCHA	91.040.916,97	3.187.591,04	3,50%
76	Productos Paraíso del Ecuador S.A.	PICHINCHA	59.639.915,34	2.084.687,34	3,50%
77	Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.	MANABÍ	117.930.871,70	4.009.623,62	3,40%
78	Automotores de la Sierra S.A.	TUNGURAHUA	75.111.404,80	2.517.227,14	3,35%
79	Avícola Vitaloa S.A. Avitala	PICHINCHA	64.579.905,66	2.145.862,87	3,32%
80	Dinadec S.A.	GUAYAS	488.998.414,44	16.105.434,78	3,29%
81	Eurofish S.A.	MANABÍ	58.943.101,03	1.908.614,91	3,24%
82	Créditos Económicos Credicosa S.A.	GUAYAS	78.158.346,62	2.487.480,08	3,18%
83	Automotores Continental S.A.	PICHINCHA	117.362.651,24	3.706.925,84	3,16%
84	Omnibus BB Transportes S.A.	PICHINCHA	665.697.056,20	20.633.355,26	3,10%
85	Mabe Ecuador S.A.	GUAYAS	130.077.869,85	3.923.125,60	3,02%
86	Productora Cartonera S.A.	GUAYAS	99.518.858,19	2.943.521,65	2,96%
87	Bayer S.A.	PICHINCHA	97.590.263,79	2.881.962,01	2,95%
88	Compañía Azucarera Valdez S.A.	GUAYAS	82.507.395,75	2.337.095,64	2,83%
89	Ecudos S.A.	CAÑAR	85.977.073,78	2.429.309,29	2,83%
90	In.Car.Palm. Industria Cartonera Palmar S.A.	AZUAY	94.554.965,47	2.644.302,87	2,80%
91	Continental Tire Andina S. A.	AZUAY	104.101.544,92	2.903.067,96	2,79%
92	Importadora Industrial Agrícola S.A. Iiasa	GUAYAS	148.706.843,32	4.062.460,34	2,73%
93	Aekia S.A.	PICHINCHA	91.252.302,74	2.432.254,91	2,67%
94	Ajecuador S.A.	GUAYAS	57.941.598,66	1.504.352,29	2,60%
95	Quifatex S.A.	PICHINCHA	225.575.733,39	5.783.804,18	2,56%
96	Industrial Danec S.A.	PICHINCHA	198.016.261,79	4.955.362,71	2,50%
97	Productos Metalúrgicos S.A. Promesa	GUAYAS	71.557.890,32	1.755.271,68	2,45%
98	Dipac Manta S.A.	MANABÍ	58.724.187,51	1.419.429,59	2,42%
99	Mega Santamaria S.A.	PICHINCHA	204.896.408,10	4.931.286,05	2,41%
100	Industrias del Tabaco Alimentos y Bebidas S.A. ITABSA	PICHINCHA	84.799.075,43	2.010.921,00	2,37%

*Fuente: Superintendencia de Compañías, corte al 23 de septiembre de 2010. Tomado de la base de empresas con mayores ingresos operacionales en 2009.

ENCUESTA

1. Conoce usted modelos de gestión:

Si

No

2. ¿Su empresa utiliza modelos de gestión para sus actividades?

Si

No

Si los tuviera especifique cuales

.....
.....

3. ¿Conoce usted el término Responsabilidad Social?

Si

NO

4. ¿Conoce el término Stakeholders o grupos de interés?

Si

NO

5. ¿Considera usted que la Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de Gestión?

Si

NO

6. ¿Le gustaría implementar el Modelo integral de Responsabilidad Social?

Si

NO

7. ¿Qué mecanismos tiene su empresa para desarrollar Responsabilidad Social?

Proyectos sostenibles

Ayuda Social

Gestión ambiental

DEMOSTRACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: CASO MUTUALISTA PICHINCHA

Mutualista Pichincha

Es preciso conocer la institución en la cual se enfocará esta investigación, es por eso que en los siguientes puntos se abordará con claridad toda la estructura de esta organización y así poder realizar un acercamiento más preciso para el resto de esta disertación.

Naturaleza Legal

En 1961 fue fundada la segunda originadora de cartera hipotecaria del Ecuador, su nombre, Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”, es la institución más grande del país en lo que se refiere a empresas solidarias.

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” es una institución financiera de Derecho Privado, con finalidad social, sin fines de lucro. Su actividad principal es la atracción de recursos del público, para dirigirlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados que se rige por la “Codificación de la Ley General de Instituciones Financieras”, además de

sus códigos internos y Estatutos institucionales. Actúa y opera bajo el exclusivo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y se somete a las normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad dictadas y que se dictaren para el efecto.

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”, también denominada Mutualista Pichincha, fue constituida mediante acuerdo número dos mil doscientos noventa y uno del uno de septiembre de mil novecientos sesenta y uno expedido por el Ministerio de Provisión Social y Trabajo, en virtud del cual se aprobó su Estatuto original.

Para Mutualista Pichincha el cumplimiento legal en todas las áreas en las que participa es parte de su funcionamiento básico, es por eso que una de las funciones más importantes es la verificación de ese cumplimiento.

Gobierno Corporativo

Mutualista Pichincha está gobernada por su Junta General de Asociados, el Directorio, la Comisión Ejecutiva y el Representante Legal que es el Gerente General.

La Junta General de Asociados es el órgano supremo de Mutualista Pichincha y estará conformado por los asociados (personas naturales o

jurídicas, que mantengan depósitos monetarios, en moneda de curso legal, en divisas permitidas por la Ley¹ que mantengan depósitos de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros documentos de pago o registro y sus relaciones obligarán a todos los asociados aún a los ausentes. Sesionará ordinariamente dentro de los noventa días siguientes al cierre del ejercicio económico anual, para conocer y resolver principalmente sobre el informe del Directorio relativo a la marcha de la Institución, los estados financieros, los informes del Auditor Externo y del Auditor Interno y efectuar las designaciones que le corresponda según los Estatutos de la institución.

Los miembros del Directorio son elegidos por la Junta General de Asociados, que es constituida por todas las personas que mantienen una libreta de ahorros. Estará conformado e integrado por un número impar mínimo de cinco y máximo de siete Vocales Principales y sus suplentes, durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente. No obstante el vencimiento de sus respectivos períodos, continuarán ejerciendo sus funciones hasta que sean legalmente reemplazados.

¹ Cfr. ECUADOR. MUTUALISTA PICHINCHA. *Codificación de los Estatutos de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha*. Artículo 11. Capítulo tercero.

Los miembros del Directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

El Directorio nombra entre sus miembros, al Presidente y al Vicepresidente del Directorio; al Gerente General y a las comisiones que crea conveniente para el correcto cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Además cuenta con la Comisión Ejecutiva integrada por el Presidente del Directorio, un Vocal Principal del Directorio designado en forma rotativa para el efecto y por el Representante Legal, con voz y voto, y que tiene como objetivo fundamental servir de vínculo entre el Directorio y la administración de la institución.

Las Comisiones están integradas por uno o más miembros del Directorio, de los cuales uno de ellos la preside y son miembros natos el Presidente del Directorio, el Vicepresidente del Directorio y el Gerente General. En cada comisión participan, adicionalmente funcionarios de la organización dependiendo de los objetivos de la misma. Al momento funcionan 8 Comisiones, adicionales a la Comisión Ejecutiva: Jurídica, Económica y de Negocios, Construcciones, Recursos Humanos, Mercadeo, Operativa, Auditoría y de Riesgos. Las Comisiones pueden presentar recomendaciones para la gestión de la misma, también lo pueden hacer directamente al Directorio a través del Gerente General.

El Presidente y Vicepresidente del Directorio perciben un honorario mensual y el resto de Directores perciben una dieta por sesión asistida, estos montos son definidos en base a buenas prácticas de mercado y aprobados por el Directorio.

Por último, el Directorio, ha decidido incorporar las mejores prácticas y principios de Buen Gobierno Corporativo; para esto, resolvió alinearse a los principios establecidos en el Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Misión

Trabajamos en forma eficiente, profesional y personalizada, para que nuestros clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calidad de vida.

La misión de Mutualista Pichincha se cumple gracias a la colaboración de todos sus trabajadores que, día a día trabajan para brindar el mejor servicio a sus clientes, brindando así un excelente producto.

Visión

La Mutualista Pichincha es una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atiende,

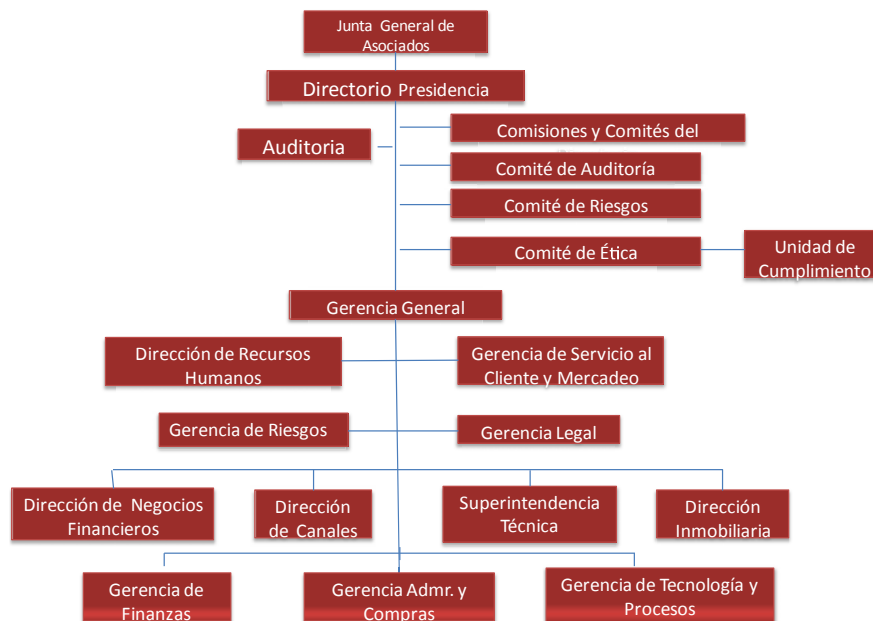
con una amplia oferta de productos y servicios financieros e inmobiliarios, que contribuye al bienestar familiar de sus asociados.

La visión es un fin que la Mutualista llegará a alcanzar ya que está luchando por obtener resultados que cumplan con sus objetivos de ser socialmente responsable, de ser líder en el mercado y de ser sustentable en el tiempo.

Estructura Organizacional

GRÁFICO N° 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – MUTUALISTA PICHINCHA



Fuente: MUTUALISTA PICHINCHA. (2008). *Memoria de Sostenibilidad*.

Elaborado por: MUTUALISTA PICHINCHA.

El 2008 fue un año de cambios para la estructura organizacional de Mutualista Pichincha, se dejó de utilizar los servicios de una asesoría

jurídica, las gerencias de recursos humanos y de canales fueron establecidas como direcciones y todos los procesos relacionados con inmobiliarios fueron establecidos bajo una misma dirección. Mutualista Pichincha considera que la Responsabilidad Social Empresarial es un eje transversal que debe cruzar toda la organización, es por eso que no existe una dirección o gerencia de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, existen delegados en cada Dirección para que impulsen los diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización.

Recursos Humanos

Para Mutualista Pichincha el Recurso Humano es considerado el principal motor de desarrollo y crecimiento de la institución. La organización es el reflejo de lo que son cada uno de sus colaboradores, y busca promover un ambiente de trabajo incluyente y motivador que retenga a los colaboradores más talentosos y comprometidos.

Para Mutualista Pichincha la clave de los buenos resultados está en conseguir un personal idóneo es decir, comprometido, eficiente, profesional y especialista para cada una de las áreas de trabajo. Cada colaborador es consciente de lo que se espera de él y en cuanto a metas individuales y grupales.

Se debe considerar que cada colaborador primeramente es reconocido como ser humano inteligente, creativo, social y sensible, cada uno con diferentes aptitudes y necesidades específicas, y buscando entender cuál es su rol en la sociedad: padre, hijo, hermano, jefe, técnico, etc.

Mutualista Pichincha es una organización que busca que todos sus colaboradores se sientan bien con lo que hacen, para quién lo hacen, y en donde lo hacen, su filosofía es *"un colaborador satisfecho estará comprometido con la visión y la misión de la organización"*²

Tomando en consideración esta filosofía la política de Recursos Humanos se enfoca en alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

Optimización del desempeño

Desarrollar potencialidades

Remunerar a los colaboradores equitativa y competitivamente

Mantener la motivación del colaborador

Promover el equilibrio tanto en lo profesional como en lo personal

Velar por la integridad de sus colaboradores

Mutualista Pichincha cuenta con 26 agencias a nivel nacional en 13 ciudades del país, además de una red de 30 cajeros y acceso a la red

² ECUADOR. MUTUALISTA PICHINCHA. (2008). *Memoria de Sostenibilidad Mutualista Pichincha 2007*. Quito. p. 32.

Cirrus y Banred a nivel nacional e internacional. Cuenta con un convenio con Servipagos y así dispone de 64 puntos de atención adicionales. Su oficina matriz está en la ciudad de Quito. Al 31 de diciembre del 2008, contaba con 493 colaboradores de los cuales el 59% son mujeres

CUADRO N° 1

DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO – MUTUALISTA PICHINCHA

CARGOS	HASTA 30 AÑOS		DE 30 A 40 AÑOS		DE 40 AÑOS EN ADELANTE	
	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO
ASISTENTES	18	23	11	27	4	22
OFICIALES	46	24	37	17	7	6
ANALISTAS	32	17	49	18	17	6
COORDINADORES/JEFES	5	3	23	8	8	9
GERENTES	-	-	2	9	12	15
EJECUTIVOS/DIRECCIÓN	-	-	-	3	1	13

Fuente: MUTUALISTA PICHINCHA. (2008). *Memoria de Sostenibilidad*.

Elaborado por: MUTUALISTA PICHINCHA.

Mercado Objeto

Los estratos socio económicos medio y medio bajo del pueblo ecuatoriano, en los cuales se concentran los mayores problemas de acceso a la vivienda y su financiamiento son el principal mercado objetivo de Mutualista Pichincha. Los migrantes en el extranjero con sus demandas de vivienda, principalmente en Estados Unidos de América y en España son otro mercado en el cual está enfocada la Mutualista desde hace 10 años.

Mutualista Pichincha cuenta con dos áreas de negocios independientes y a la vez complementarias para atender estos segmentos. Estas áreas son: el área de negocios inmobiliarios y el área de negocios financieros.

La institución ejecuta sus propios proyectos inmobiliarios y comercializa, vende y financia planes de vivienda de otras entidades, no sin antes pasar por un estricto control de calidad y precios.

Para mejorar la calidad y producción del sector inmobiliario en el país, Mutualista Pichincha, a través de su subsidiaria Panecons en sociedad con la firma italiana Emmedue, introdujo al mercado un nuevo material de construcción llamado HORMI2 [PAGINA WEB HORMI2.COM](http://HORMI2.COM) con el cual Mutualista construye sus casas y edificios. Se refiere a paneles modulares, producidos en cadena, de forma industrial que resuelven de manera eficiente cualquier necesidad requerida para urbanizaciones y viviendas particulares; el producto es versátil, antisísmico, aislante, ecológico, liviano y principalmente, económico.

Desde 1994, Mutualista Pichincha cuenta con tecnología de casas prefabricadas denominada CASA LISTA, esto es un sistema que se basa en paredes portantes de hormigón simple que se van ensamblando unas con otras hasta conformar una casa o aulas escolares, dispensarios médicos, baterías de baño, entre otros.

Cuenta Constructiva es la primera y única libreta de ahorros del país que permite el “ahorro estructurado”; además, los productos de Mutualista Pichincha cubren todas las variedades del crédito de vivienda, incluyendo el leasing inmobiliario y los créditos con emisión de cédulas hipotecarias. Mutualista Pichincha también ofrece productos de consumo.

Todos los productos que brinda esta gran Institución constan de varios valores agregados y servicios adyacentes tales como: tarjeta de crédito en alianza con Mastercard, tarjeta de débito, transferencias desde y hacia el exterior y a otras entidades financieras, servicios en línea a través de Call Center, Interactive Voice Response, e Internet; seguros para sus afiliados, créditos y propiedades; horarios de atención diferidos y extendidos.

Infraestructura

Mutualista Pichincha tiene 26 agencias a nivel nacional, en trece ciudades del país, estas son: Ibarra, Quito, Santo Domingo de los Tsáchilas, Latacunga, Manta, Quevedo, Portoviejo, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Azogues, Cuenca y Loja.

GRÁFICO N° 2

DISTRIBUCIÓN AGENCIAS – MUTUALISTA PICHINCHA



Fuente: MUTUALISTA PICHINCHA. (2008). *Memoria de Sostenibilidad*.
Elaborado por: MUTUALISTA PICHINCHA.

Además cuenta con una red de 30 cajeros y acceso a la red de CIRRUS y BANRED a nivel nacional e internacional. Para efectivizar la accesibilidad, cobertura y atención, Mutualista Pichincha mantiene un convenio con Servipagos, esto le permite expandirse en cobertura contando con 64 puntos de atención adicionales. La oficina principal está ubicada en la ciudad de Quito.

Información Financiera

La Mutualista Pichincha muestra en su estado de pérdidas y ganancias del año 2007 un ingreso de casi treinta y siete millones de dólares

manteniendo egresos de casi catorce millones de dólares, manteniendo los resultados a disposición de accionistas en casi un millón y medio de dólares.

Los ingresos en el año 2008 fueron de casi treinta y ocho millones de dólares y los egresos de casi catorce millones y medio de dólares, manteniendo los resultados a disposición de los accionistas en casi novecientos cincuenta mil dólares.

La diferencia entre los 2 años radica que en el 2008 los “Otros Ingresos y Gastos Operacionales” es mayor por casi tres millones de dólares. Causando así un “Margen Operacional Neto” negativo. (Anexo 1).

En el año 2007 se puede observar una rentabilidad del 10,12% mientras que en 2008 la rentabilidad bajo a un 6,97%. La liquidez de la Mutualista en el año 2007 fue de 13,33% mientras que en el 2008 fue de 18,79%. La solvencia en el 2007 fue de 1.418,76% mientras que en el 2009 fue 1.264,34%.

Sistema Informático

La Mutualista Pichincha a través de todas sus agencias, maneja un sistema informático realizado por sus propios técnicos, en una plataforma

única, integral y que abarca todas las necesidades de los colaboradores de la mutualista en sus distintos cargos.

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico, es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas que generan una brecha entre la empresa y el modelo de Responsabilidad Social Empresarial, según los indicadores del GRI.

Para realizar este diagnóstico en Mutualista Pichincha, basado en los indicadores del GRI, se tomaron en cuenta los siguientes objetivos:

1. Identificar brechas entre lo real y lo ideal.
2. Encontrar oportunidades de mejora.
3. Identificar ventajas competitivas.
4. Descubrir nuevos objetivos antes no visualizados.
5. Señalar, de forma práctica, responsabilidades de los gerentes.
6. Implantar un auténtico trabajo en equipo.

7. Establecer prioridades estratégicas y ubicarlas en el tiempo y la oportunidad.
8. Precisar una línea de base -objetiva- que permita medir periódicamente los avances, a través de una planificación.

Inducción

Para cumplir todos los objetivos que se proponen en el diagnóstico, y posterior al tener un compromiso de los directivos, se debe comenzar con una inducción a la alta gerencia.

Esta inducción tiene por objetivo sensibilizar a los altos gerentes para demostrar la diferencia entre un modelo de Responsabilidad Social Empresarial guiado hacia el desarrollo sostenible y basado en acciones concretas, indicadores de RSE, análisis de brechas y un Balance Social versus filantropía, asistencia social, Marketing social, manejo de imagen dirigido hacia la caridad.

Además la alta gerencia debe estar convencida de la razón por la cual implementar un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial y saber que el objetivo de la empresa se debe llevar a cabo en términos y con criterios económicos, pero sin descuidar los valores auténticos que permiten el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad.

La alta gerencia después de esta inducción se compromete a cumplir con los siguientes objetivos:

Trazar una ruta para la Organización de acuerdo a tendencias mundiales de competitividad.

Marcar una estrategia, ejecutable y práctica, de acuerdo a la realidad interna y al entorno de la empresa.

Impartir un sistema integral e integrador en el que se ven claros los objetivos y la aportación de cada persona en las distintas áreas de responsabilidad.

Proyectar la organización con metas cuantificables, mensurables y verificables.

Herramienta Estudiarse

Esta herramienta, según las brechas encontradas en un auto diagnóstico inicial; ayuda a la organización a tomar acciones y así emprender la planificación para la implementación de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial.

ESTUDIARSE no solamente se limita a realizar un diagnóstico inicial, sino que es una herramienta tan útil que puede ayudar a la organización a tener

evaluaciones periódicas sobre cómo realiza su trabajo en pos de la consecución de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial.

Taller de Diagnostico por Dimensión: Herramienta Estudiarse

Después de haberse planteado los objetivos con la alta gerencia se realiza un taller con los Delegados de la Mutualista para que tengan una introspección sobre el Modelo de Responsabilidad Social Empresarial, sus alcances, situación actual en el mundo, las ventajas de aplicar este Modelo en base al GRI, los componentes de la RSE y la explicación de la utilización de la herramienta *ESTUDIARSE*.

En este taller se realizan actividades para visualizar la diferencia entre lo que es una empresa reactiva y lo que es una empresa proactiva; entre las diferencias se puede encontrar las siguientes:

Una empresa reactiva no tiene horizonte de planificación, está basada en la inmediatez, toma decisiones basadas en supuestos, no maneja datos o cifras, no existe un mejoramiento continuo, no tiene un círculo virtuoso, son poco flexibles, atadas al pasado, burocráticas y lentas, sus valores son escondidos y están aferradas al Statu Quo. Mientras que una empresa proactiva tiene un plan estratégico basado en la RSE y su aplicación, tiene visión de futuro, toma decisiones basadas en hechos, mantiene datos, cifras y comparaciones, realiza

un mantenimiento continuo, posee relaciones beneficiosas, son muy flexibles, son ágiles, tienen valores tangibles y están abiertas a la adaptación y al cambio.

Esta comparación se la realiza para que los participantes del taller hagan una reflexión personal, concluyan en cuál de los grupos se encuentra la empresa y en dónde se tiene que comenzar a realizar cambios para mejorar su situación.

Se explica también a los participantes que, al igual que otras características empresariales, la Responsabilidad Social Empresarial es mensurable, por tanto, cuantificable y se la evalúa con base a INDICADORES que se compendian en la denominada Memoria de Sostenibilidad.

En este taller se busca la entera comprensión de los indicadores de desempeño que forman parte integral de la Memoria de Sostenibilidad.

Aplicando este modelo de responsabilidad social se pueden ver evidencias en Mutualista Pichincha como la aplicación y el resultado de la aplicación del modelo de RSE.

1. El objetivo de toda empresa es obtener utilidades, es la razón de ser de las organizaciones, con este modelo se comprende que capital y trabajo van ligados.
2. Las empresas se caracterizan por tener liderazgo, y la búsqueda de resultados efectivos, no solo económicos, financieros, sino de una reputación enaltecida a través de su excelencia organizacional. Esta excelencia organizacional, exige un modelo de gestión en

responsabilidad social, que no sólo aplica esquemas estratégicos, sino que funde los valores organizacionales con su operación cotidiana, con cada una de las decisiones, labores e impactos que, ojalá, fueran siempre positivos a la sociedad y al medio ambiente.

1. No basta sólo la aplicación de estrategias para tan nobles logros, es indispensable escuchar y reaccionar eficazmente ante la voz de los stakeholders, como en el argot de responsabilidad social, se denomina a los grupos de interés, si es que no se actúa –mejor, de manera proactiva- frente a sus necesidades, expectativas y temores. La organización que no sea capaz de responder a esa voz, con todos y cada uno de sus procesos, está destinada a no surgir, a estabilizarse y hasta sucumbir.
2. A nivel mundial y local sí se habla un poco de responsabilidad social, se escribe algo, pero no se hace mucho, no se practica lo que se predica. Se ha confundido la responsabilidad social con asistencialismo, con caridad, con limosna, y con maquillaje de imagen; las fotos difundidas en los medios de comunicación de la entrega de los ‘grandes’ cheques a los necesitados, la difusión de acciones sociales y de repartición de aguinaldos, especialmente, en la época de la navidad, ocupan espacios en periódicos, noticieros y revistas confundiendo y desvirtuando el verdadero sentido de la responsabilidad social.

3. Al seleccionar este tema como el de investigación final de carrera, se pretende mostrar, cómo, de manera práctica, una empresa nacional, puede enaltecer su cultura organizacional, con una operación excelente, mejorando la calidad humana de sus trabajadores, de sus familias, protegiendo el medio ambiente, contribuyendo a la creación de un ciclo virtuoso que impele a todos su relacionados, llámese proveedores, clientes, contratistas, etc., a que ellos también emulen la aplicación de la responsabilidad social. Se nota que ésta, la de este estudio, no es una institución sencilla, al contrario, es compleja, ya que tiene varios campos en los que actúa: el financiero, el inmobiliario y el industrial, lo que demuestra que no hay barreras infranqueables cuando, de manera voluntaria pero firme, se decide a entrar en el mundo de la responsabilidad social empresarial, pero de una manera técnica, metodológica, con transparencia y rendición de cuentas, a través de reportes periódicos, de memorias de sostenibilidad que, de manera objetiva, trasluzcan las operaciones institucionales, no sólo mostrando sus aciertos si no también sus retos, sus desafíos, sus oportunidades de mejora.

4. El ámbito de la responsabilidad social es vasto y complejo. Los retos difíciles no los toman pusilánimes. De allí que no todas las organizaciones están aptas para practicar la responsabilidad social. Se requiere de características de alta categoría humana, especialmente, de sus dirigentes: respeto a la dignidad

humana, búsqueda del bien común, solidaridad y subsidiaridad. Principios, todos ellos, que se aprehenden desde la cuna, en la familia, que se educan con el ejemplo, que se practican y no sólo se predicán. Irónico resulta cuando se habla de valores, parece ser que nos elevamos hacia campos filosóficos y etéreos, sin embargo, cualquiera es capaz de palpar, con base en mínimos detalles, si en una organización se practican esos valores, sólo observando la expresión en el rostro de los que trabajan allí uno puede fácilmente darse cuenta si están felices, sintiendo, en el trato personal, desde el guardia hasta la asistente de la máxima autoridad de esa organización, si son afables y respetuosos sin importar condiciones de el color, edad, forma de vestir, del atendido.

5. En el transcurso de esta implementación, casi el 90% de los colaboradores de la Mutualista Pichincha demostraron una actitud positiva ante un cambio que es tan radical. Esto implica que el modelo puede seguir avanzando y mejorando con el tiempo.
6. Todos los empleados de la Mutualista han demostrado un cambio con respecto al cuidado y la utilización de los recursos de la organización después de la implementación del modelo, verificando así el cumplimiento de uno de los pilares del mismo.

7. Se puede evidenciar que casi el 70% de colaboradores siente que, después de la implementación del modelo la relación con los stakeholders de la Mutualista ha mejorado.
8. Uno de los resultados más positivos de la implementación es la mejora en la información y regulación de los productos de la Mutualista. Casi el 70% de los colaboradores piensa que se ha implementado más información y regulaciones en los productos de la Mutualista.
9. Con respecto a los resultados económicos, podemos evidenciar que desde la implementación del modelo, Mutualista Pichincha ha tenido un aumento de casi un millón de dólares en sus ingresos anuales, evidenciando que la implementación del modelo también beneficia la economía de las organizaciones.